



Le guide ultime du développement du leadership



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Tout ce dont vous avez besoin pour développer de meilleurs leaders

Vous êtes sous pression pour développer de grands leaders

Des employés talentueux vous quittent probablement en ce moment parce qu'ils ne supportent pas leur patron. Ou leur chef attend trop d'eux. Ou peut-être veulent-ils quitter un navire en perdition, déçus par le leadership et la direction de l'entreprise.

Et c'est à vous de réparer les pots cassés.

Une tâche monumentale ? Oui. Impossible ? Non. C'est pourquoi nous avons créé le Guide ultime du développement du leadership. Ce guide contient tout ce dont vous avez besoin pour former des leaders solides qui dirigent des équipes engagées. Bien que nous ayons beaucoup d'experts en conception pédagogique et en développement du leadership qui font d'excellentes recherches dans les coulisses, il ne s'agit pas d'un livre blanc ou d'un rapport de recherche. Il s'agit plutôt d'un guide pratique basé sur notre expérience de travail avec des clients depuis cinq décennies, qui vise à mettre en oeuvre avec succès des initiatives de développement du leadership.

Ce guide est également conçu en tenant compte du fait que vous ne pouvez pas relever tous les défis en même temps. Au fur et à mesure que vous développez et construisez votre [programme de développement du leadership](#), ce guide peut vous aider à créer des expériences de développement uniques pour les leaders dans tous leurs grands et petits moments qui peuvent affecter l'impact de leur leadership.

Les exigences en matière de leadership et de développement du leadership étant en constante évolution, ce guide continuera d'évoluer. Nous le mettrons à jour au fur et à mesure que nous explorerons de nouvelles pratiques et que nous rencontrerons de nouvelles questions de la part de nos clients.

Si vous avez une question cruciale sur le développement du leadership, n'hésitez pas à nous l'envoyer à info.fr@ddiworld.com.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Explorez le contenu



Concevez les bases du développement du leadership

À l'instar de la construction d'une maison, une base solide met votre initiative de développement du leadership sur la voie du succès. Cette section examine les éléments fondamentaux clés tels que la création d'un cadre de compétences, l'établissement d'un lien entre le développement et les priorités de l'entreprise, la compréhension des principes de conception pédagogique et la création d'un bassin d'excellents facilitateurs en leadership.



Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Le monde du développement du leadership continue d'évoluer avec les nouvelles technologies et les nouvelles approches du développement. Cette section met en évidence sept meilleures pratiques pour créer des initiatives efficaces de développement du leadership aujourd'hui, demain et à l'avenir.



Gérez un programme de développement du leadership efficace

Ne tombez pas dans le piège de croire que si vous faites quelque chose on vous suivra. Investissez dans une approche de mise en œuvre à fort impact qui comprend la communication, le soutien des managers, l'engagement et le lancement du programme.



Découvrez les moments de leadership

En fin de compte, le développement du leadership est là pour préparer les leaders et les soutenir dans les moments critiques auxquels ils feront face. Cette section présente des exemples de la façon d'aligner le contenu et les approches de développement sur les moments clés du leadership macro et micro.

À propos de DDI

DDI est une société de conseil en leadership mondial qui aide les organisations à recruter, promouvoir et développer des leaders exceptionnels. Qu'il s'agisse de nouveaux managers ou de cadres exécutifs, DDI est aux côtés des leaders, 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 leaders du monde entier de réussir, propulsant ainsi leurs organisations vers de nouveaux sommets.

À propos des auteurs

Janice Burns, consultante principale chez DDI, est une conceptrice de développement qui met à disposition des organisations ses années d'expertise pour les aider à atteindre leurs objectifs commerciaux grâce à des leaders plus forts.

Verity Creedy est directrice de l'équipe de gestion des produits de DDI. Vivant habituellement à Londres, Verity a travaillé dans cinq bureaux DDI différents, y compris au siège social américain.

Alex Smith est directeur des services-conseils au sein des opérations américaines de DDI. Il dirige une équipe de consultants et est responsable de l'engagement pour plusieurs des plus grands partenariats clients de DDI à travers le monde.

Bruce Watt, Ph.D., est vice-président des opérations de DDI en Europe, en Inde et en Australie. Basé principalement à Londres, le rôle de Bruce l'oblige à être très mobile, et il aime travailler avec ses équipes et ses clients dans un paysage aussi diversifié de régions et de cultures.

Et un merci spécial aux rédactrices en chef de contenu de DDI, Beth Almes et Nikki Dy-Liacco, pour leur aide dans la réalisation du Guide ultime du développement du leadership.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

L'état du développement du leadership

Le leadership, c'est dur

Soyons clairs dès le départ : Diriger est une tâche difficile. Et c'est de plus en plus difficile. Alors que les entreprises luttent pour conserver leurs employés, que ceux-ci ont des attentes plus élevées, que les lieux de travail sont hybrides et à distance, que la charge de travail est plus lourde, et bien plus encore, ce sont les leaders qui supportent le poids de ces défis.

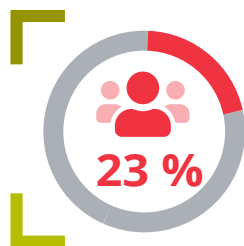
Mais face à ces challenges, de nombreuses méthodes de soutien et de développement des leaders ne tiennent pas la route.

D'ailleurs, l'étude [Global Leadership Forecast](#) de DDI, qui examine les tendances et les défis en matière de leadership depuis deux décennies, a révélé une tendance alarmante. Dans les prévisions [les plus récentes](#), seulement 23 % des leaders ont évalué leur développement du leadership comme étant de grande qualité, ce qui représente une baisse significative par rapport aux précédentes prévisions. Dans la plupart des secteurs, ce faible taux de satisfaction des clients est une grande source de préoccupation.

Voici ce que nous savons de l'état actuel du développement du leadership :

- Les leaders ne se sentent pas préparés à relever les défis de leur fonction.
- Les organisations ont du mal à trouver et à développer un bon réseau de leaders.
- Les leaders de tous les niveaux se sentent de plus en plus dépassés, confus et stressés par leurs rôles.
- Les leaders n'ont pas assez de temps à consacrer au développement. Ils doivent se focaliser uniquement sur le bon développement dont ils ont besoin à un moment donné.
- Alors que les RH veulent offrir davantage d'opportunités de développement, elles ont du mal à trouver le temps et les ressources à y consacrer, tant au sein de leurs propres services qu'auprès des leaders.

Si vous rencontrez ces problèmes au sein de votre organisation, vous n'êtes plus seul. Lorsque nous discutons de l'état actuel du développement du leadership avec nos clients, ces derniers partagent le même ensemble de problèmes communs. Mais grâce à notre propre expérience de travail aux côtés de nos clients qui sont des professionnels de premier plan dans le domaine, nous avons créé des principes fondamentaux qui peuvent vous aider à faire des progrès mesurables pour surmonter ces défis.



Seuls 23 % des leaders estiment que leur développement du leadership est de grande qualité.

Prévisions DDI sur le leadership mondial 2021



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

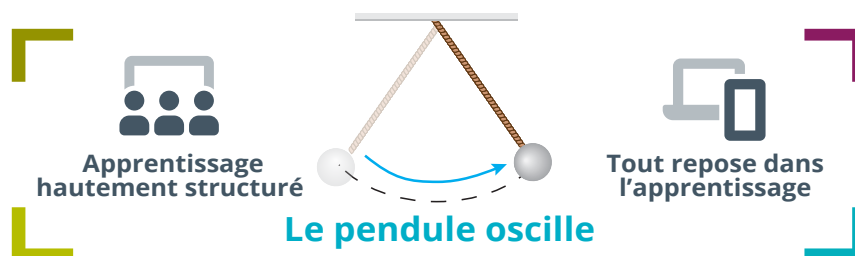
Découvrez les moments de leadership

Le pendule du développement du leadership

La plupart des professionnels des RH et de l'apprentissage sont conscients des lacunes des programmes de développement du leadership. De plus, la plupart sont d'accords sur ce qui ferait le succès d'un programme.

Mais bien qu'ils maîtrisent bien la théorie, ils ont souvent du mal à donner vie à leur vision. En fait, les données rapportées dans la revue [Harvard Business Review](#) suggèrent qu'à peine 10 % des 200 milliards de dollars dépensés chaque année pour la formation et le développement des entreprises aux États-Unis offrent des résultats concrets.

Chez DDI, nous aimons visualiser certaines de ces différentes approches de développement du leadership réparties sur un spectre, avec un pendule oscillant entre les extrêmes de chaque côté. À gauche, nous pensons à des approches particulièrement traditionnelles : en personne, en classe et en groupe très structuré. À droite, il y a des approches plus fluides, c'est-à-dire un micro-apprentissage non structuré, autonome et en grande partie numérique. Et bien entendu, plusieurs méthodes se trouvent entre les deux.



Travaillant avec des ressources limitées, les équipes de RH et d'apprentissage et de développement ont l'impression de devoir choisir une approche, ce qui force souvent le pendule vers l'un ou l'autre des extrêmes.

Par exemple, avant la pandémie, beaucoup d'entreprises n'étaient ouvertes qu'à l'apprentissage traditionnel en présentiel. Mais celle-ci a mis un coup d'arrêt brutal à la plupart des programmes en personne.

Certains ont réagi en arrêtant complètement le développement, perdant ainsi le dynamisme de leur programme. D'autres ont basculé vers l'autre extrême du pendule, en abandonnant l'approche structurée en faveur de l'accès des leaders à des bibliothèques d'apprentissage en ligne qu'ils peuvent consulter par eux-mêmes.

Bien sûr, ni l'une ni l'autre de ces approches n'a satisfait personne.

Les entreprises qui ont mieux résisté à la pandémie ont bénéficié des ressources nécessaires pour diversifier leurs efforts, en tirant parti des deux côtés du pendule en fonction des besoins organisationnels et individuels des apprenants. Elles peuvent par exemple avoir créé des sessions de classe virtuelle personnalisées pour des groupes de personnes ciblés et critiques, tout en proposant des cours en ligne pour donner aux apprenants un accès en temps réel au contenu lorsqu'ils résolvent un problème de leadership.

Trouver le juste milieu : Un langage cohérent en matière de leadership

Alors que les entreprises oscillent d'avant en arrière sur le pendule, elles ont souvent du mal à trouver du contenu correspondant aux différentes modalités, approches et objectifs des différents moments. Dans de nombreux cas, elles peuvent avoir besoin de combiner des documents créés en interne avec plusieurs vendeurs.

Les leaders peuvent par conséquent recevoir des messages contradictoires. Le contenu de développement du leadership provenant de diverses sources aura probablement des philosophies, des approches et des solutions de leadership sous-jacentes différentes. Et cela pourrait se traduire par un méli-mélo de modèles de leadership et de comportements enseignés.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Alors que les entreprises cherchent à proposer un grand choix d'options d'apprentissage, elles doivent s'assurer qu'elles le font avec une définition claire de leur langage et de leur culture de leadership. Tout au long de ce guide, nous vous montrerons comment tirer parti d'un large éventail de modalités et d'outils d'apprentissage, tout en les associant à une base solide qui définit votre culture de leadership et répond à vos objectifs commerciaux fondamentaux.



Faire du développement une méthode de travail.

À la rencontre des leaders en mouvement

Il peut être difficile de créer un langage et une culture de leadership uniques lorsque vous avez l'impression que le pendule échappe à tout contrôle et que vous devez constamment vous adapter pour survivre. Mais nous devons être prêts à faire face à des changements constants et rencontrer nos leaders en mouvement.

Dans ce guide, nous parlerons de la conception d'expériences de leadership adaptées à vos leaders dans les [moments critiques du leadership](#).

Ces moments peuvent être transformateurs, comme l'apprentissage d'un [nouveau rôle](#) ou l'[élaboration d'une stratégie pour atteindre une nouvelle priorité commerciale](#). C'est ce que nous appelons les macro-moments, et ils se produisent lorsque les leaders ont besoin de maîtriser de toutes nouvelles compétences (et rapidement !) pour être performants au travail. Ils ont également probablement besoin de l'aide des autres dans ces moments-là, que ce soit pour le coaching, le feedback des pairs ou la pratique.

L'autre type de moments critiques de leadership sont les micro-moments. Ces défis surviennent au cours d'une journée de travail typique. Il peut s'agir de situations telles que des conversations difficiles sur les performances, la résolution de conflits au sein de l'équipe et même des conversations informelles avec des subordonnés directs. Bien que ces petits moments puissent sembler insignifiants sur le moment, ils peuvent avoir un impact profond sur l'engagement et les performances de l'équipe.

Au cœur d'un développement efficace du leadership se trouve l'engagement à soutenir les leaders en mouvement, tant dans les grands que dans les petits moments. **Vous ne faites pas du développement du leadership « quelque chose d'autre » que les leaders doivent faire. Vous transformez le développement du leadership en *une méthode de travail*.**

Faire du développement une méthode de travail

Comment pouvez-vous commencer à faire du développement une méthode de travail ? Voici plusieurs principes fondamentaux qui devraient être à la base de votre stratégie :

1. Le développement du leadership doit être un effort d'amélioration constante tout au long de la carrière, et non des événements ponctuels.
2. Le développement doit être personnalisé en fonction des besoins des leaders afin de maximiser l'efficacité du temps qu'ils investissent dans leur développement.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

3. Le développement du leadership doit être à la fois proactif pour développer les compétences générales des leaders et juste à temps pour les aider à faire face à des défis spécifiques.
4. Le développement ne peut pas être uniquement théorique. Les leaders doivent être en mesure d'appliquer leurs nouvelles compétences sur le terrain d'une manière qui soit observable par les autres.
5. Le développement du leadership doit être adapté aux besoins actuels des leaders pour mériter leur concentration et leur pratique.

Cela peut sembler intimidant. Mais le développement du leadership est fondamental au succès de l'ensemble de l'entreprise. Avec une approche profondément réfléchie, vous pouvez faire de sérieux progrès pour améliorer "la qualité de celui-ci" dans votre entreprise.

Développement du leadership à chaque instant

En lisant ce guide, nous vous demandons de garder à l'esprit l'idée du pendule. Posez-vous quelques questions clés :

- Comment aidez-vous vos leaders à faire du développement une méthode de travail ? Les aidez-vous à développer et à mettre en pratique des compétences essentielles en leadership et leur offrez-vous un perfectionnement à la demande pour répondre à leurs besoins immédiats ?
- Offrez-vous une cohérence (c'est-à-dire des modèles, des principes sous-jacents, des exemples de comportement, etc.) dans vos approches de développement ? Disposez-vous d'une approche centrale qui crée un langage et une culture de leadership cohérents chez tous vos leaders ?
- Comment construisez-vous les carrières et les capacités des leaders émergents ? Disposez-vous d'un flux constant de talents dans le vivier ?



Vous ne faites pas du leadership « quelque chose en plus » que les leaders doivent faire. Vous transformez le développement du leadership en une méthode de travail.



Construire les bases du développement du leadership

Préparez vos programmes de formation au leadership pour qu'ils soient couronnés de succès

Imaginez que vous construisiez une maison sans plan ni fondations solides. Vous avez de fortes chances de ne pas obtenir la bâtisse que vous espériez. Et sans cette base robuste, des fissures et d'autres problèmes apparaîtront rapidement. Il en va de même pour le développement du leadership.

Il peut être tentant de se lancer immédiatement dans la création de contenu et de ressources pour vos programmes de formation au leadership. Mais définir un socle pour son développement vous aidera à maximiser l'impact et la durabilité de vos initiatives.

Dans cette section, nous examinerons plusieurs aspects fondamentaux grâce auxquels vous pourrez élaborer et réussir votre programme de formation au leadership.

Tout d'abord, nous vous guiderons pour établir un lien entre votre programme et les principales priorités stratégiques de votre entreprise. Ensuite, nous vous aiderons à construire un cadre qui relie ces dernières aux comportements dont vos leaders doivent faire preuve. Enfin, nous vous accompagnerons à travers les composantes de la conception pédagogique et de la facilitation afin que vous puissiez mettre en œuvre un programme réussi.

Ces éléments fondamentaux sont la clé pour façonner une culture de leadership claire et intentionnelle. Grâce à cette base, vous pouvez développer un langage commun dans l'ensemble de votre entreprise. Chaque leader, quel que soit son niveau, sait ce que l'on attend de lui et ce qu'il peut attendre des autres. C'est ainsi que vous pouvez commencer à créer des changements clairs et mesurables.

Identifiez les moteurs de votre activité

Cette section vous montre comment rattacher vos activités et vos outils de développement aux priorités stratégiques et culturelles essentielles de votre entreprise.

Créez votre cadre de compétences en leadership

Les compétences sont au cœur d'une stratégie efficace de développement du leadership. Elles définissent les besoins des leaders à différents niveaux en fonction des objectifs prioritaires de l'entreprise. Cette section vous montre comment élaborer un cadre de compétences efficace et pertinent.

Adoptez des principes de conception pédagogique axés sur le leader

Cette section présente un ensemble de principes de conception qui répondent aux besoins de l'apprenant moderne. Elle fournit également des conseils pour maximiser la qualité pédagogique et l'impact de vos programmes.

Investissez dans de grands facilitateurs de leadership

Les facilitateurs continuent à jouer un rôle essentiel dans le développement du leadership au sein de l'organisation. Cette section présente des conseils et des pratiques exemplaires pour identifier et former d'excellents facilitateurs en leadership.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Identifiez les moteurs de votre activité

Le contexte est le chaînon manquant

L'un des principaux obstacles à la réussite du développement du leadership est le chaînon manquant entre les compétences que les leaders acquièrent et le contexte commercial. Ce chaînon manquant peut être résolu en identifiant les moteurs de l'activité.

Oui, certaines compétences de leadership – communication, délégation, coaching, etc. – sont universelles. Mais vous, vos parties prenantes et vos leaders, devez toujours connaître le « pourquoi » expliquant comment ces compétences font progresser votre entreprise.



« Ce qui est votre plus grande force peut devenir une faiblesse si le contexte change. »

-Harsha Bhogle
Commentateur et journaliste de cricket

Chez DDI, nous appelons le « pourquoi » vos moteurs d'affaires. Et ceux-ci constituent la première étape pour identifier et hiérarchiser les compétences clés que vous souhaitez développer dans tout programme de développement du leadership.

Identifiez les moteurs de votre activité

DDI définit les moteurs d'affaires comme les trois à cinq principaux défis de leadership les plus critiques que les leaders doivent relever pour faire avancer les priorités stratégiques et culturelles de l'entreprise.

En fonction de la portée de votre programme de développement du leadership, vous pouvez identifier les moteurs d'affaires de l'ensemble de votre entreprise. Ou vous vous intéressez peut-être aux moteurs d'activité d'une unité commerciale, d'une fonction ou d'un service particulier.

Voici quelques exemples de moteurs d'activité :



Bien que l'idéal soit d'avoir des leaders polyvalents, la réalité montre que peu sont bons dans tous les domaines. Par exemple, un leader qui excelle dans la réduction des coûts peut avoir du mal à innover. La question est la suivante : Vos dirigeants sont-ils préparés à ce que vous attendez d'eux ?

C'est pourquoi votre objectif devrait être de donner la priorité aux moteurs d'activité qui desservent le mieux votre entreprise. Il est tentant de dire que *tout* cela est important. Mais l'identification des comportements clés vous aidera à définir votre culture de leadership.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Reliez les moteurs d'activité aux compétences

Il est utile de hiérarchiser quelques stratégies clés. Mais la stratégie ne sert à rien si vous ne lui donnez pas vie grâce au comportement du leader. C'est pourquoi nous intégrons trois éléments clés dans chaque moteur d'activité :

- 1. Une définition :** La définition décrit l'essence de ce que vous essayez d'accomplir. La définition de « l'établissement de relations avec les clients » peut ne pas être la même pour tous. Il est important d'être sur la même longueur d'onde dès le départ.
- 2. Compétences connexes :** Quels sont les comportements que vos leaders doivent adopter pour atteindre les objectifs ? Dans de nombreux cas, vous pouvez avoir des compétences primaires qui sont essentielles à la réussite ainsi que des compétences secondaires. Les compétences secondaires ne sont peut-être pas le domaine sur lequel il faut se concentrer au départ, mais elles peuvent entrer en jeu plus tard.
- 3. Modèles de personnalité apparentés :** Les modèles de personnalité sont plus importants aux niveaux supérieurs de leadership qu'aux niveaux inférieurs. Mais il peut toujours être pertinent de réfléchir aux aspects de la personnalité qui favorisent ou entravent un comportement particulier. Les leaders peuvent bénéficier d'une prise de conscience de l'impact de leur personnalité sur leurs comportements clés.

Voici un exemple de la façon dont les moteurs d'activité peuvent être liés aux compétences et aux modèles de personnalité que vous recherchez chez vos leaders :

MOTEUR D'ACTIVITÉ Nouer des partenariats et des relations stratégiques

Définition

Établir des alliances et des partenariats stratégiques avec les autres leaders de l'entreprise afin de collaborer à la mise en œuvre des stratégies commerciales.

Compétences

Principales :

- Cultiver les réseaux et les partenariats
- Influence stratégique

Secondaires :

Une communication convaincante

Modèles de personnalité

Bénéfiques :

- Relations interpersonnelles solides
- Calme et maîtrise de soi en cas de crise

Déraillement :

- Relations interpersonnelles médiocres
- Difficulté à instaurer la confiance, détachement émotionnel

Les compétences définissent les comportements qui alimentent vos moteurs d'activités et relient votre stratégie de développement du leadership à votre stratégie commerciale. Il est donc important d'avoir un modèle de compétences en leadership efficace avec des compétences clairement définies et pertinentes.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Construisez votre cadre de compétences en leadership

À quoi ressemble un bon leadership ?

Pour aller au fond de cette question, il faut élaborer un cadre de compétences liées au leadership. Sans cadre, comment évaluer vos leaders ? Et plus important encore, comment les leaders peuvent-ils s'évaluer eux-mêmes ?

L'élaboration d'un plan pour un bon leadership dépend de l'identification des comportements et des compétences que les leaders doivent montrer.

Un cadre de compétences en leadership vous aide à définir clairement les objectifs et la façon dont ils permettront la réussite de votre entreprise. Il crée également un langage de leadership commun qui aligne les attentes et les actions des leaders à tous les niveaux et à tous les rôles. Les leaders savent ce que l'on attend d'eux et ce qu'ils peuvent attendre des autres. En fin de compte, ce langage de leadership commun favorise des comportements cohérents et contribue à façonner la culture de l'entreprise.

Chez DDI, nous identifions **cinq éléments clés** qui créent un excellent cadre de compétences :

1. Basé sur votre stratégie d'entreprise (voir la section précédente sur [les moteurs d'activité](#))
2. Axé sur des compétences bien définies basées sur des comportements observables
3. Différencié par niveau
4. Opérationnalisé
5. Opportun

Éléments clés d'un excellent référentiel de compétences



Qu'est-ce qu'une compétence ?

Une **compétence** est un ensemble de comportements et d'aptitudes spécifiques (compétences interpersonnelles, compétences de leadership, compétences en gestion commerciale et/ou attributs personnels) qui définissent une performance efficace dans un rôle.

Les compétences en leadership peuvent sembler faciles à comprendre sur le plan conceptuel, mais le leadership ne se produit pas dans la tête d'une personne. Il a lieu lorsque les leaders réussissent à influencer les attitudes et les comportements des autres.

Les caractéristiques des bonnes compétences

Les compétences solides présentent les caractéristiques suivantes :

Définition claire	De nombreuses compétences offrent des définitions générales, mais ne précisent pas à quoi ressemble exactement la compétence dans la pratique.
Comportementale	Vous devez définir les comportements qu'un leader doit utiliser pour exercer la compétence.
Observable et mesurable	Les comportements liés à la compétence doivent être observables et faciles à mesurer afin que les leaders puissent recevoir un feedback sur leur compétence.
Utilisable dans de nombreux processus de gestion des talents	Les compétences doivent être cohérentes dans tous les processus, y compris le recrutement , les décisions de promotion, les évaluations et le développement . Sans cohérence, il est difficile de mesurer la maîtrise des compétences et les progrès.
Fournir un cadre pour le coaching et le feedback	Les membres de l'équipe doivent être en mesure de donner des feedbacks spécifiques sur la façon dont une personne effectue des actions en fonction des comportements décrits dans la compétence.
Suffisamment spécifique (ni trop large, ni trop étroit)	Il est important d'être suffisamment précis pour savoir à quoi ressemble un comportement, mais pas au point de le limiter à un rôle ou à une fonction particulière.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership



Guide de référence :




Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

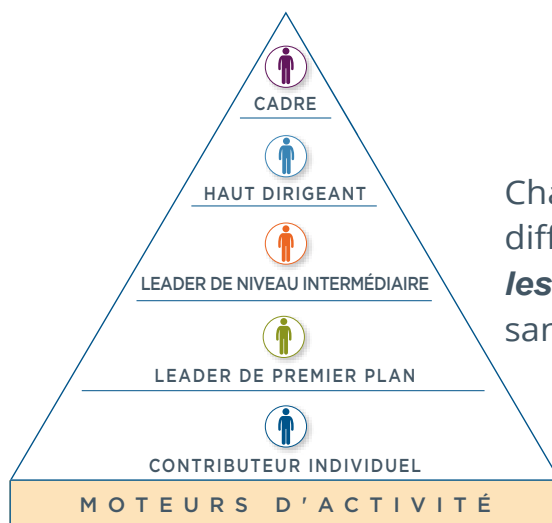
C'est pour ces raisons que nous accordons beaucoup d'importance aux actions clés d'une compétence. Voici un exemple de compétence de leadership DDI :

 Compétence : Établir des partenariats	 Définition : Développer et tirer parti des relations au sein et entre les groupes de travail pour obtenir des résultats.
 Actions clés	
<ul style="list-style-type: none"> • Chercher des opportunités pour établir des relations—Établir proactivement des relations professionnelles efficaces avec ceux qui possèdent les connaissances, l'expérience, les ressources ou l'influence nécessaires pour permettre d'atteindre les objectifs. • Clarifier les objectifs partagés—Échanger des informations sur la situation/tâche pour déterminer des objectifs et des résultats mutuellement bénéfiques ; identifier les problèmes et les préoccupations ; résumer pour vérifier la compréhension. • Développer les idées des autres et ses propres idées—Apporter ses propres idées et développer celles des autres. • Faciliter les accords—Obtenir l'engagement des partenaires à soutenir les idées ou à prendre des mesures ; utiliser une justification solide pour expliquer la valeur des actions ; confirmer les ententes, les prochaines étapes (qui fera quoi et quand), les ressources et le soutien nécessaires, et la façon de suivre les avancées. • Soutenir les partenaires—Offrir des informations, des ressources et/ou du temps pour obtenir des résultats gagnant-gagnant ; accorder plus d'importance aux objectifs du groupe qu'à ses propres objectifs. • Impliquer les autres—Demander aux autres leurs opinions et leurs idées pour obtenir leur soutien lorsqu'il s'agit de clarifier la situation, d'élaborer des solutions, d'explorer les ressources nécessaires et de s'engager à agir. • Maintenir et améliorer l'estime de soi—Montrer aux autres qu'ils sont valorisés en reconnaissant leurs contributions, leurs réussites et leurs compétences spécifiques. 	

Différenciez votre cadre de compétences en leadership par niveau

L'une des grandes questions des clients est de savoir s'ils doivent différencier leur cadre de compétences en fonction du niveau de leadership. La réponse ? Oui, mais seulement là où c'est important.

Par exemple, un leader de première ligne et un PDG doivent communiquer efficacement. Mais la façon dont ils utiliseront chacun leurs compétences en communication dans leurs rôles est très différente. Il est essentiel que vous définissiez ces différences. Lorsque les entreprises disposent d'un cadre de compétences unique, cela limite leur capacité à tirer parti des compétences, que ce soit à des fins de sélection, de succession ou de développement.



Chaque niveau est différent, mais **ne les différenciez pas** sans raison.

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



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Par ailleurs, certaines organisations tentent de forcer la différenciation là où il n'y en a pas. Elles peuvent par exemple ressentir le besoin de définir différemment « le coaching et le développement des autres » au niveau de la direction et au niveau du leader de niveau **intermédiaire**. Mais dans la réalité, les comportements recherchés en matière de coaching peuvent être exactement les mêmes aux deux niveaux.

Notre conseil ? Assurez-vous que votre cadre de compétences soit différencié par niveau de leadership sans forcer une différenciation artificielle. Il existe des différences légitimes selon le niveau.

Alors oui, il est important que vous différenciez vos compétences en fonction du niveau. Mais seulement quand c'est important.

Exemple d'extrait du cadre de travail en cascade

Contributeur individuel	Dirigeants de première ligne	Leader de niveau intermédiaire	Leader supérieur
			Établissement de l'orientation stratégique
	Inspirer les autres	Inspiring Others	Vendre la vision
Collaboration	Établir des partenariats	Cultivating Partnerships	Encourager les partenariats
Normes de travail	Exécution	Driving Execution	Piloter l'exécution
Adaptabilité	Faciliter le changement	Facilitating Change	Diriger le changement
Prise de décision	Prise de décision	Operational Decision Making	Identification des décisions stratégiques
Fidéliser les clients	Orientation client	Customer Focus	Orientation client

Comment opérationnaliser votre cadre de compétences en leadership

Le meilleur cadre de compétences au monde ne sert à rien s'il prend la poussière.

Ce qui rend un cadre efficace, c'est la façon dont vous l'utilisez de manière cohérente dans vos systèmes de leadership et de gestion des talents.

Mais vous n'avez pas besoin d'essayer d'opérationnaliser votre cadre de compétences en une seule fois. Soyez intentionnel quant à votre point de départ, puis progressez vers d'autres domaines.

Lorsque vous choisissez par où commencer, tenez compte des éléments suivants :

- Quels sont les domaines prioritaires pour clarifier les compétences nécessaires à la réussite ?
- Où se situe la dynamique ?
- Où trouvez-vous l'enthousiasme et l'adhésion des parties prenantes pour adopter un modèle de compétences ?



Dans ce guide, nous nous concentrons principalement sur la façon dont les compétences prennent vie dans l'apprentissage et le développement. Mais sachez que l'intégration de votre cadre de compétences en leadership dans vos efforts de développement peut avoir un effet sur d'autres domaines de la gestion des talents. Et en intégrant votre cadre de compétences en leadership à votre modèle plus large de gestion des talents, vous obtiendrez le meilleur retour sur investissement.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Avec quelle fréquence devriez-vous mettre à jour votre cadre de compétences en leadership ?

Une fois que vous avez votre cadre de compétences en leadership, avec [quelle fréquence devez-vous le mettre à jour](#) ? Il n'y a pas de réponse unique à cette question.

Nous avons travaillé avec des clients qui mettent religieusement à jour leurs cadres chaque année. Nous avons également travaillé avec des entreprises qui ne s'étaient pas penchées sur leur modèle de compétences depuis une décennie.

D'une manière générale, vous devez modifier votre modèle de compétences au fur et à mesure que votre stratégie d'entreprise évolue. Les déclencheurs peuvent inclure des fusions et acquisitions, une [transformation](#) numérique, des changements importants dans la stratégie commerciale ou même une pandémie mondiale.

Il s'agit de se demander : « Comment réagissons-nous ? Quels changements apportons-nous à l'entreprise ? Comment cela affecte-t-il notre culture et ce que nous attendons de nos leaders ? »

Si vous ne réalignez pas régulièrement votre cadre, vous risquez de vous retrouver sans « étoile polaire » pour guider votre stratégie de développement du leadership.

Une vision holistique de la réussite

Les compétences sont au cœur d'une initiative efficace de développement du leadership, mais il existe d'autres éléments qui contribuent à la réussite dans les rôles de leadership. Ceux-ci sont consignés dans ce que DDI appelle un [Profil de succèsSM](#). Un Profil de succès comprend quatre éléments clés : les connaissances, l'expérience, les compétences et les attributs personnels.

Du point de vue du développement, vous pouvez vous concentrer principalement sur les compétences, mais il y a des moments où vous pouvez intégrer d'autres éléments dans le cadre d'un plan de développement complet. Par exemple, vous pouvez suggérer aux leaders d'accéder à certaines expériences en fonction du Profil de succès.

Vous pouvez également aider les leaders à comprendre comment leurs propres attributs de personnalité s'alignent sur ceux identifiés pour un rôle ou un niveau particulier. Le Profil de succès peut servir de modèle puissant pour [l'évaluation et le développement](#).





Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Résumé : Utilisez votre cadre de travail pour commencer

Nous avons partagé de nombreuses bonnes pratiques dans cette section traitant de la création d'un solide cadre de compétences en leadership. Nous savons que c'est beaucoup d'informations.

Ce qui est important, c'est de commencer à construire le cadre pour clarifier les objectifs de vos efforts de développement du leadership. Vous n'avez pas besoin de passer des années à le construire. Au lieu de cela, construisez-le et ajustez-le.

✘ Ne pas faire	✔ À faire
Laisser votre modèle être un « truc de RH »	Intégrer votre modèle de compétences à votre stratégie d'entreprise
Utiliser des compétences générales et floues	Se focaliser sur des comportements concrets
Forcer les compétences selon le niveau	Différencier par niveau, uniquement lorsque cela a du sens
Passer trop de temps à définir votre cadre de travail	Identifier les déclencheurs à améliorer
Laissez votre modèle en réserve	Appliquer votre modèle dans tout ce que vous faites



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Adoptez les principes de conception pédagogique axés sur le leader

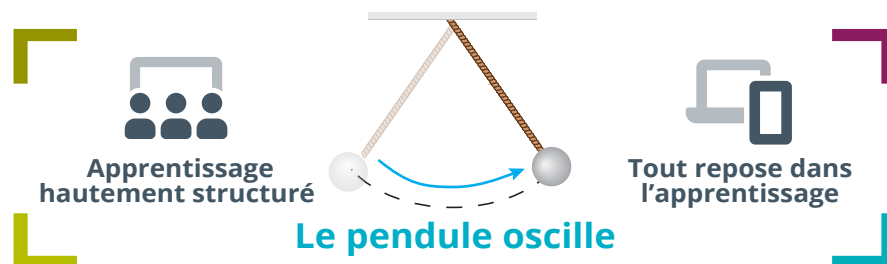
Les principes de conception pédagogique sont-ils en vogue actuellement ?

Vous souvenez-vous du [pendule](#) du développement du leadership que nous avons évoqué au début de ce guide ? Cette métaphore redevient pertinente lorsque l'on se penche sur la conception pédagogique.

Dans le passé, la conception pédagogique a favorisé le penchant gauche de ce pendule. S'appuyant sur des techniques éprouvées, les professionnels de la formation concevaient avec soin des expériences d'apprentissage qui respectaient des principes et des règles pédagogiques spécifiques. Souvent, cette approche reposait également sur l'intervention d'un instructeur très compétent, ou sur la devise « l'enseignant sait mieux que quiconque ».

Bien que les formations très structurées présentent de nombreux avantages évidents, elles peuvent sembler inflexibles. Cette méthode « universelle » ne laisse souvent pas assez de place à un apprentissage personnalisé ou en situation.

Dès lors, les entreprises ont commencé à basculer vers l'autre extrême. Abandonnant complètement la conception, elles ont adopté une approche totalement déstructurée où tout est synonyme d'enseignement. Articles. [Podcasts](#). Vidéos. [Cours de courte durée](#). Tout cela est considéré comme une source d'apprentissage !



Et dans une certaine mesure, c'est vrai. Tout ce que nous faisons au quotidien contribue à notre apprentissage. Mais la question est de savoir si ces expériences autodirigées apportent un réel changement. **L'apprentissage n'a d'importance que s'il a un impact sur le comportement des leaders.**

Plutôt que de se concentrer sur l'un ou l'autre extrême, il est préférable d'appliquer des piliers fondamentaux qui placent les besoins des leaders au premier plan.

Que vous construisiez vos propres expériences de formation ou que vous achetiez du contenu auprès d'un prestataire, il est important d'avoir confiance dans les fondements qui sous-tendent la perspective de développement. Ces bases doivent pouvoir être mises en pratique, que vous conceviez un programme de leadership de plusieurs jours ou une vidéo de 2 minutes.

Dans cette section, nous partagerons les principes de conception pédagogique que DDI utilise pour orienter sa démarche de développement du leadership.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership



Pertinent

Une bonne méthode pédagogique met les besoins des leaders au premier plan et veille à ce que ce qu'ils apprennent soit parfaitement en adéquation avec leurs défis.

Principe de conception n° 1 : Pertinent

Trop souvent, les leaders font face à des contextes et des situations qui ne sont pas immédiatement pertinents par rapport aux défis auxquels ils sont confrontés. Un enseignement efficace doit aborder des situations réelles et impliquer les leaders de façon concrète.

Les cadres ont besoin de se sentir liés à l'objectif de l'entreprise. Ils tiennent à voir comment leur développement est lié aux valeurs, aux priorités stratégiques et aux objectifs plus larges de l'entreprise.

L'intégration de la pertinence dans le contenu et les expériences comprend plusieurs éléments simples mais essentiels :

- **Prendre en compte la culture de l'entreprise** : Trouvez des moyens d'intégrer la situation actuelle des leaders en liant les concepts aux valeurs de l'entreprise ou aux initiatives en cours. Demandez aux leaders : « Est-ce que cela fonctionne dans notre entreprise ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ? »
- **Tirer parti des scénarios de l'apprenant**: Lors de l'introduction d'un sujet, demandez aux leaders de fournir des exemples ou des scénarios pertinents pour eux. Des exemples préparés à l'avance peuvent fonctionner, mais donnez leur la possibilité d'en suggérer d'autres. Faites en sorte qu'il soit facile d'adapter les exercices et de tirer parti des situations professionnelles des leaders.
- **S'interroger sur les besoins des apprenants**: Demandez aux leaders les défis auxquels ils sont le plus souvent confrontés. Où ont-ils le plus besoin d'aide en ce moment ?



Personnalisé

Chaque minute que les leaders consacrent à l'apprentissage doit être utile à l'individu. C'est pourquoi les leaders réclament une personnalisation plus poussée des formations.

Principe de conception n° 2 : Personnalisé

Les leaders ont peu de temps à consacrer à leur développement. Il est donc primordial que chaque minute consacrée à l'apprentissage ait un sens. C'est la raison pour laquelle la personnalisation est essentielle et que les leaders la réclament haut et fort.

De nombreux praticiens de l'apprentissage et du développement ont du mal à définir ce que signifie réellement l'enseignement personnalisé (nous y reviendrons [plus loin dans ce guide](#)). Cela signifie-t-il que chaque leader dispose de son propre parcours d'apprentissage numérique ? La différenciation signifie-t-elle que le contenu est basé sur les résultats d'une [évaluation individuelle](#) ? Cela suppose-t-il de recommander des contenus en fonction de ce qu'un cadre a déjà entrepris ? Ou s'agit-il de proposer aux leaders un contenu qui maximise leur développement ?



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

La **pédagogie différenciée** peut revêtir toutes ces formes. Chez DDI, nous pensons que le développement personnalisé du leadership consiste à rencontrer les leaders dans l'instant, en reconnaissant leurs besoins uniques à la lumière des défis qu'ils ont à relever dans leur travail.

L'apprentissage personnalisé n'est **PAS** une mêlée générale, où chaque leader apprend des modèles, des philosophies et des comportements différents. Une solution de formation adaptée ne consiste pas non plus en un moteur d'intelligence artificielle (IA) recommandant des contenus (bien que ces outils d'IA puissent être d'une aide précieuse).

L'apprentissage personnalisé est plutôt une façon d'utiliser les données et les connaissances pour créer des expériences ciblées qui résonnent profondément chez les leaders en fonction de leur personnalité, de leurs expériences, de leurs préférences et de leur position dans l'entreprise. En somme, la personnalisation est au cœur de la démarche visant à **faire du développement une méthode de travail**.



Immersif

L'apprentissage immersif consiste à créer un environnement complet dans lequel les personnes peuvent interagir et effectuer des tâches comme dans la vie réelle. L'immersion est essentielle pour que les apprenants puissent pratiquer et appliquer leurs compétences.

Principe de conception n° 3 : Immersif

Petit quiz : L'**apprentissage immersif** est-il synonyme de réalité virtuelle ?

C'est la première question que nous entendons lorsque nous parlons d'apprentissage immersif. La réalité virtuelle est un type d'apprentissage immersif incroyablement puissant. Mais il existe d'autres façons d'offrir une expérience d'apprentissage en immersion.

L'apprentissage immersif est un apprentissage par la pratique. Les stagiaires deviennent des participants actifs du processus d'apprentissage en s'engageant directement dans des situations et des challenges auxquels ils peuvent s'identifier.

Si la valeur pédagogique d'un programme de formation immersive est forte, elle contribue également à le rendre captivant et satisfaisant. Ceci est particulièrement important dans un monde où les leaders sont constamment exposés à un éventail complet d'expériences attrayantes en dehors de tout enseignement formel.

Les technologies émergentes telles que la réalité virtuelle peuvent constituer de précieux outils. En travaillant avec des leaders dans le cadre d'expériences de RV, nous avons constaté qu'elles sont utiles pour créer des activités incroyablement efficaces et génératrices d'empathie. La RV offre également une excellente occasion de pratiquer de manière réaliste les compétences de leadership dans un espace sûr, sans gêne personnelle. Et les leaders adorent ça.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

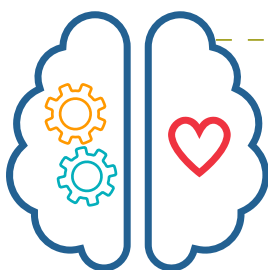
Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Des simulations plus traditionnelles (que l'on trouve parfois dans les centres d'évaluation) peuvent également offrir des expériences profondément immersives. Ces sessions en action permettent aux leaders de démontrer leurs compétences dans le cadre de scénarios réalistes, mais sans subir les conséquences de la vie réelle.

Dans le même temps, les leaders apprécient grandement la pratique en temps réel de compétences de leadership telles que le coaching ou la délégation de tâches entre pairs. Apprendre avec et des autres satisfait le besoin profond que nous avons tous de tisser des liens humains.

Quand il est question d'expériences immersives, il ne s'agit pas seulement d'utiliser une technologie spécifique ou une approche singulière. Ce qui importe, c'est de donner aux leaders la possibilité de prendre du recul et de se concentrer sur le développement des compétences qui leur permettront de progresser dans leur rôle de leaders.



Humain

Chaque personne emporte avec lui sa tête et son cœur au travail, dans son rôle et dans chaque interaction. Les dirigeants leaders doivent reconnaître que leur travail est profondément humain.

Principe de conception n° 4 : Humain

Ce principe de conception pédagogique peut sembler le plus évident, et pourtant c'est souvent celui qui est le plus négligé. Dans l'empressement général à aider les leaders à s'améliorer, il est aisé d'oublier que ce sont des individus ayant affaire à d'autres individus. Bon nombre des défis que les leaders doivent relever entraînent une réaction intellectuelle ou émotionnelle, voire les deux.

Lorsqu'ils se rendent au travail, endossent leur rôle et interagissent avec les autres, les leaders apportent avec eux leur tête et leur cœur. Chacun a ses propres forces et faiblesses à gérer. Ils font de leur mieux pour relever les défis et saisir les opportunités, attendues ou inattendues, qui se présentent chaque jour.

C'est pourquoi le développement du leadership doit reposer sur la dimension humaine. Chez DDI, nous atteignons cet objectif de plusieurs façons dans le cadre de notre conception de l'apprentissage :

- **Engager le cœur.** Évaluer le contenu de l'apprentissage en termes de comment et où il amène les apprenants à ressentir des émotions. Cela peut se faire par le biais de vidéos, de discussions spontanées, de cas concrets ou d'autres méthodes permettant d'impliquer les leaders dans un environnement d'apprentissage sécurisant.
- **Puiser dans les frustrations.** Il est courant que les leaders rencontrent des problèmes lorsqu'ils essaient d'appliquer de nouvelles compétences. Il est important de mettre en évidence les difficultés et de parler de ce qui a rendu ces compétences délicates à mettre en œuvre.
- **Utiliser la narration.** Les facilitateurs doivent donner des exemples tirés de leur propre expérience pour illustrer certains points et encourager les apprenants à faire de même. Vous pouvez donner vie à certains sujets à l'aide de scénarios et d'histoires percutantes.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership



Fiable

Dans un monde régi par les moteurs de recherche, les leaders ont besoin de savoir que le développement dont ils bénéficient soit crédible et efficace, et pas seulement le plus populaire.

Principe de conception n° 5 : Fiable

Le dernier principe de conception pédagogique prend de plus en plus d'importance dans un monde régi par les moteurs de recherche : un contenu fiable.

Lorsque vous avez une question sur quelque chose, quelle est votre première réaction ? Vous allez directement sur le web ? C'est rapide et pratique, n'est-ce pas ? En quelques secondes, vous pouvez cliquer sur des articles, des images, des vidéos et d'autres éléments susceptibles de répondre à votre question.

Mais comment identifier les contenus crédibles ? Que savez-vous de l'expertise de la personne qui a rédigé le texte que vous souhaitez consulter ? Comment savoir si la réponse que vous recevez est correcte ? Ou que l'approche préconisée vous convient ?

On ne peut rivaliser avec Internet ni empêcher les leaders de chercher des solutions. Mais il est important que les leaders bénéficient d'un **développement formel** basé sur une approche scientifique et fondée sur des données. Ils doivent également savoir que la formation que vous leur proposez les aidera à acquérir des compétences et à devenir de meilleurs leaders. Il ne s'agit pas seulement de fournir quelques conseils rapides pour résoudre un problème donné.

Mieux encore, que se passerait-il s'ils pouvaient rechercher en temps réel, au sein de votre entreprise, les solutions dont ils ont besoin lorsqu'ils sont confrontés à un défi immédiat ? Et s'ils pouvaient obtenir des solutions alignées sur votre vision organisationnelle et leurs besoins ? C'est ce à quoi nous aspirons lorsque nous pensons à rencontrer les cadres sur le vif.

Application des principes de conception pédagogique

Il se peut que tous les éléments didactiques de votre programme ne répondent pas aux cinq principes de conception pédagogique précédemment détaillés. Et ce n'est pas grave. Certains peuvent en respecter deux ou trois, tandis que d'autres satisfont aux cinq piliers.

L'essentiel est que vous sachiez clairement quels sont vos critères de conception pédagogique et comment chaque élément de votre programme y obéit. Si certains aspects de votre formation commencent à s'écarter de vos principes de conception pédagogique, demandez-vous s'ils soutiennent réellement votre stratégie et vos objectifs globaux.

 Pertinent	 Personnalisé	 Immersif	 Humain	 Fiable
Me connecter à mes défis et à mon entreprise	Mettre en lumière la valeur unique pour moi	Me permettre de relever le défi	M'aider à ressentir le lien émotionnel avec la situation	Je vais en tirer profit



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

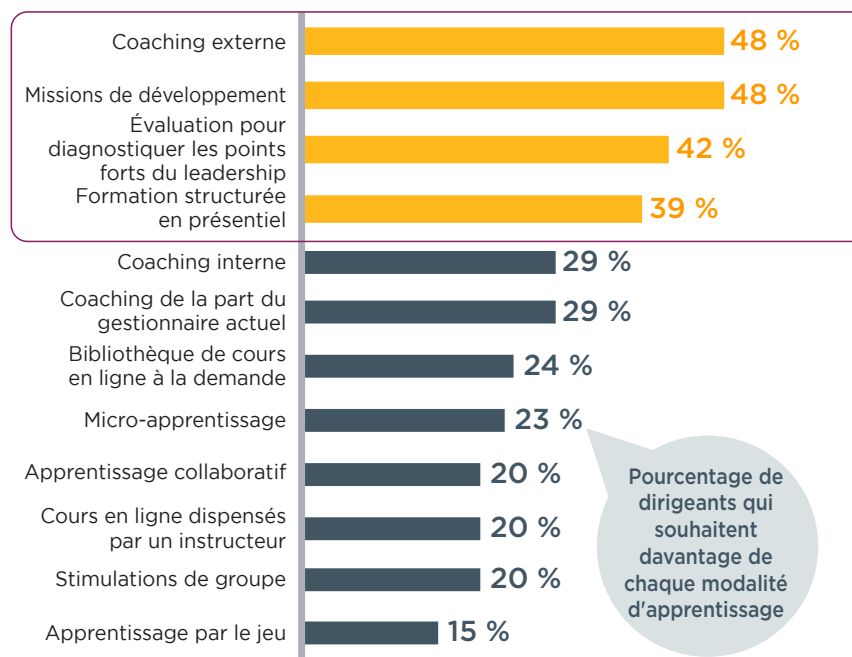
Investissez dans d'excellents animateurs en leadership

Quelle est l'importance des bons animateurs dans le développement efficace du leadership ?

Les options d'apprentissage numérique ont-elles rendu obsolète la dimension humaine dans la formation au leadership ? Rien ne nous permet de l'affirmer. Voilà pourquoi il est toujours aussi important d'investir dans d'excellents facilitateurs de leadership pour les expériences d'apprentissage en direct.

En réalité, les leaders nous disent constamment qu'ils veulent plus d'interaction humaine dans leur apprentissage. Qu'il leur faut davantage de coaching. Plus de missions de perfectionnement avec feedback. Et aussi une formation plus formelle en présentiel. Alors oui, ils sont impatients d'être guidés dans le processus de développement de leur leadership par d'excellents facilitateurs !

Comment 15 000 leaders mondiaux souhaitent apprendre



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

Qui doit animer vos sessions de formation en groupe ?

La question de savoir « qui » doit animer les cours est importante pour de nombreuses entreprises.

- Doivent-elles s'en remettre à l'expertise des animateurs externes d'un prestataire ?
- Est-il préférable de certifier des personnes du service de formation de l'entreprise pour dispenser ces formations en interne ?
- Doivent-elles former des personnes dans différents secteurs de l'entreprise pour animer ces sessions ?

Il n'y a pas de réponses toutes faites à ces questions, car elles dépendent en grande partie de la culture et du budget de votre entreprise. Bien entendu, la première question à laquelle il faut répondre est d'ordre pratique : Disposez-vous en interne des ressources nécessaires pour animer ces sessions ?



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Pour les entreprises qui disposent d'un service de formation réduit ou qui jonglent avec de multiples initiatives, la réponse est clairement non. Si elles attendent que leur propre personnel ait le temps d'animer, elles risquent de devoir reporter leur programme de développement pendant un certain temps. Dans ce cas, la réponse est simple : faire appel à des facilitateurs externes.

Par ailleurs, de nombreuses entreprises choisissent de faire appel à des facilitateurs de leadership externes parce qu'elles n'ont pas et ne sont pas en mesure de développer l'expertise des facilitateurs internes lorsqu'elles en ont besoin. D'autres entreprises choisissent de faire appel à des facilitateurs externes parce que leurs leaders réagissent mieux au fait que l'expert vient de l'« extérieur » et sont plus réceptifs à leur coaching et à leur feedback.



Une inspiration qui change la vie

« J'ai personnellement formé près de 1 000 managers un peu partout... J'ai rencontré de manière fortuite dans des centres commerciaux, des aéroports, des hôtels et dans la rue des dizaines d'anciens participants qui m'ont remercié pour les expériences DDI qui ont changé leur vie. »

- Facilitateur certifié par DDI dans le secteur des services professionnels, tel que publié dans *SPARK* !

Tirer parti des facilitateurs internes

Dans de nombreuses entreprises, cependant, il est important de former et de tirer parti des facilitateurs de leadership internes. Les animateurs internes comprennent les défis auxquels leurs leaders sont confrontés et proposent un entraînement ancré dans le contexte de l'entreprise. Ils peuvent également avoir une plus grande flexibilité en matière d'horaires. Enfin, l'utilisation de ressources internes permet d'éviter les dépenses liées à l'intervention de facilitateurs externes.

Si vous choisissez d'exploiter les ressources internes, vous pouvez étendre votre champ d'action au-delà des départements RH ou de formation et de développement habituels et faire appel aux leaders de votre entreprise pour animer ou coanimer la formation au développement du leadership. Les facilitateurs internes sont plus proches des cadres et mieux placés pour leur apporter **un soutien et un renforcement après la formation**.

Même si leurs intentions sont bonnes, les leaders ont souvent du mal à assumer le rôle de facilitateur. Ils sont peut-être capables de dégager du temps pour animer la formation, mais ne parviennent pas à en prévoir suffisamment pour la préparer. Et rares sont ceux qui le font assez régulièrement pour « improviser ». Ils peuvent être proches des situations auxquelles les apprenants sont confrontés, mais n'ont pas les compétences nécessaires pour gérer les **discussions sensibles ou inconfortables** dans le contexte de la salle de classe.

En outre, même lorsque les leaders sont d'excellents facilitateurs, leur autorité peut empêcher les apprenants de partager leurs expériences et d'exposer leurs faiblesses ou leur manque de confiance.

Gardez à l'esprit que les facilitateurs ont un impact considérable sur l'efficacité et l'impact du programme. Un animateur inefficace qui ne crée pas une **atmosphère psychologiquement sécurisante** peut affecter négativement l'apprentissage, même avec les meilleurs modèles et contenus de formation.

À l'inverse, les grands médiateurs peuvent amener l'apprentissage et la pratique à un niveau bien plus élevé, en aidant les participants à vivre ces incroyables moments d'émerveillement qui resteront gravés dans leur mémoire pour le reste de leur carrière. Choisissez donc judicieusement !



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

	✓ Avantages	✗ Inconvénients
Facilitateurs externes	<ul style="list-style-type: none"> Soulager les équipes RH surchargées Ajout d'objectivité et d'une perspective extérieure Experts en contenu et en facilitation 	<ul style="list-style-type: none"> Coûts plus importants Moins familiarisés avec la culture de l'entreprise Absence de soutien post-formation
Interne Facilitateurs RH	<ul style="list-style-type: none"> Consolidation plus facile des valeurs et de la culture de l'entreprise Possibilité d'organiser plus rapidement et de toucher plus de personnes Diminution des dépenses Disponibles pour fournir un soutien post-formation 	<ul style="list-style-type: none"> Peuvent être perçus comme moins crédibles que les facilitateurs externes L'évolution des priorités en matière de ressources humaines peut perturber ou retarder les objectifs prévus
Interne Chefs d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Plus proches des problèmes quotidiens rencontrés par les leaders Renforcent le soutien du manager pour le développement du leadership 	<ul style="list-style-type: none"> Les participants sont moins ouverts lorsque ce sont des leaders supérieurs qui dispensent la formation Difficulté de consacrer suffisamment de temps à la préparation et à la facilitation

Qui devriez-vous considérer comme facilitateur interne ?

Si vous décidez de faire appel à des facilitateurs internes, nous vous suggérons d'utiliser un ensemble de critères communs pour les choisir :

- **Conscience organisationnelle** : Cette personne connaît-elle les systèmes, les situations, les contraintes et la culture au sein de l'entreprise qui lui permettront d'identifier les problèmes et les opportunités potentiels ? Est-elle capable de percevoir l'impact et les retombées des décisions sur d'autres parties de l'entreprise ?
- **Facilitation de l'apprentissage** : Cette personne peut-elle créer un environnement propice à l'apprentissage ? Peut-elle utiliser des styles et des techniques interpersonnelles appropriés pour faciliter l'apprentissage et susciter l'engagement ?
- **Facilitation du changement** : Cette personne encourage-t-elle les autres à rechercher des approches différentes et innovantes pour résoudre les problèmes et saisir les opportunités ? Peut-elle faciliter la mise en œuvre et l'acceptation des changements organisationnels ?
- **Planification et organisation** : Cette personne peut-elle élaborer des plans pour que le travail soit effectué de manière efficace ?
- **Communication** : Cette personne est-elle capable de transmettre clairement des informations et des idées ? Peut-elle le faire d'une manière qui interpelle le public et l'aide à comprendre et à retenir le message ?
- **Apprentissage continu** : Cette personne est-elle un champion de l'apprentissage continu ? Crée-t-elle régulièrement des opportunités d'apprentissage et en tire-t-elle parti ?
- **Construction de relations de travail stratégiques** : Cette personne développe-t-elle des relations de collaboration pour faciliter la réalisation des objectifs professionnels ?
- **Adaptabilité** : Cette personne est-elle à l'aise pour s'adapter à de nouvelles structures, de nouveaux processus, de nouvelles exigences ou de nouvelles cultures ? Peut-elle aider les autres à s'appuyer sur leurs compétences en matière de leadership pour maintenir leur efficacité lors de changements professionnels majeurs ?
- **Adaptation motivationnelle** : Cette personne trouve-t-elle personnellement satisfaisant de faciliter l'apprentissage des autres ?

Il se peut que tous les candidats au poste de facilitateur de leadership ne répondent pas à tous ces critères. Mais nous vous invitons à examiner chacun de leur profil avec soin.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Les 4 compétences nécessaires aux facilitateurs de leadership

Quelles sont donc les compétences clés que doivent posséder les facilitateurs en matière de leadership ? Au cours des cinq dernières décennies, nous en avons fait une science.

Chaque facilitateur doit démontrer quatre compétences clés et mettre en œuvre les actions essentielles qui en découlent :



1. Facilitation de l'apprentissage

Guider les apprenants à travers les concepts du cours afin d'atteindre les objectifs fixés en utilisant des techniques de facilitation appropriées, adaptées aux caractéristiques, aux expériences et aux besoins de l'auditoire.

Les facilitateurs démontrent cette compétence en :

- Fournissant des consignes claires pour les activités d'apprentissage et les exercices.
- Expliquant l'objectif du contenu du cours et ses composantes.
- Utilisant efficacement les aides à l'apprentissage.
- Présentant une feuille de route du cours ou de l'unité.
- Effectuant des transitions.
- Résumant les points clés de l'apprentissage.
- Expliquant les avantages du cours et de son contenu pour l'entreprise, les membres de l'équipe ou l'apprenant.
- Démontrant sa connaissance du contenu.



2. Communication engageante

Rechercher et transmettre avec clarté des informations et des idées d'une manière qui engage le public et l'aide à comprendre et à retenir le message.

Les facilitateurs démontrent cette compétence en :

- Retenant l'attention du public.
- Fournissant et recherchant des exemples et des analogies.
- Mettant les informations dans le contexte de l'entreprise, de l'industrie, de l'entreprise et du personnel.
- Utilisant des techniques verbales et non verbales appropriées.
- Agissant en tant que défenseur du cours et de ses composantes.



3. Accompagnement des apprenants

Fournir en temps utile des conseils, un coaching et un feedback pour aider les apprenants à comprendre le contenu et à renforcer leurs compétences. Les faire progresser dans les activités des cours de manière opportune et ciblée.

Les facilitateurs démontrent cette compétence en :

- Coachant les apprenants au moment opportun.
- Redirigeant les apprenants de manière appropriée.
- Utilisant des compétences opérationnelles, telles que la vérification de la compréhension et des suggestions de marche à suivre, pour faire avancer les choses.
- Gérant efficacement le temps imparti.



4. QE (intelligence émotionnelle) de l'animateur

Établir et maintenir des relations de confiance en percevant et en interprétant avec précision ses propres émotions et comportements ainsi que ceux des autres. Utiliser en outre ces connaissances pour gérer efficacement sa propre réaction aux situations et servir de modèle positif.

Les facilitateurs démontrent cette compétence en :

- Gérant les situations émotionnelles en classe.
- Entretenant ou en renforçant l'estime de soi des apprenants.
- Écoutant les apprenants et en leur répondant avec empathie.
- Encourageant l'implication des apprenants.

Ces quatre compétences permettent aux animateurs de créer un environnement d'apprentissage sécurisant, de répondre aux besoins des apprenants et de promouvoir un changement de comportement positif.

Développer les compétences en matière de médiation

Une fois que vous aurez formé vos animateurs en leadership aux quatre compétences décrites ci-dessus, l'étape suivante consistera à les mettre en pratique. Plus ils animeront de sessions, plus ils s'amélioreront. Ils apprendront à impliquer les participants, à gérer leur temps et à devenir plus confiants dans la salle de classe.

Et n'oubliez pas : Offrez toujours aux participants la possibilité de donner leur avis aux animateurs par le biais d'évaluations des sessions de formation mises en place. Ces données peuvent être utilisées pour reconnaître le travail des animateurs, les motiver et leur donner les moyens de s'améliorer.

Au fil du temps, vous constaterez peut-être que vos animateurs ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences ou de les perfectionner. Il peut s'agir de se tenir au courant des technologies avancées, d'approfondir certains sujets ou d'ajouter de nouveaux contenus ou de nouvelles méthodes d'apprentissage.

Voici quelques domaines dans lesquels vous pourriez vouloir améliorer leurs compétences en matière de facilitation du leadership au fil du temps :

- 1. Animer une classe virtuelle :** Ce n'est pas tout à fait la même chose que l'apprentissage en personne. Les animateurs doivent s'assurer qu'ils sont à l'aise avec la technologie et qu'ils ont une forte présence virtuelle. Ils doivent également développer une capacité accrue à reconnaître et à lire les signaux non verbaux des participants. Le développement de cette compétence permet de s'assurer qu'ils répondent toujours aux besoins des apprenants.
- 2. Créer un environnement inclusif, en particulier pour les discussions sur des sujets difficiles :** Alors que de plus en plus d'entreprises mettent en avant la diversité et l'inclusion, les animateurs doivent réfléchir à la manière dont ils instaurent une sécurité psychologique en classe. Cela est particulièrement important lorsqu'il s'agit d'animer des sessions sur des sujets sensibles qui peuvent mettre les apprenants mal à l'aise ou susciter des émotions fortes.
- 3. Intégrer la réalité virtuelle dans l'apprentissage :** Les nouvelles technologies telles que la réalité virtuelle révolutionnent les salles de classe. De nombreux facilitateurs ont besoin d'un coup de pouce pour apprendre à gérer l'aspect pratique de ces nouvelles technologies. Ils doivent également apprendre à mettre à profit les expériences technologiques pour approfondir les discussions dans la salle de classe.

Les grands facilitateurs forment de meilleurs leaders

La conclusion ? Les animateurs suivent un parcours d'apprentissage tout comme vos leaders. Mieux ils entretiendront leurs compétences, plus ils seront à même d'accompagner vos leaders.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership



Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

7 meilleures pratiques pour maximiser l'impact du développement du leadership

Les expériences de développement du leadership doivent se concentrer sur la préparation et le soutien des leaders dans leurs **moments de leadership** les plus décisifs. Bien que chaque moment comporte son propre contexte, l'adoption d'un ensemble commun de meilleures pratiques pour le développement du leadership vous donne les éléments à combiner pour obtenir le plus grand impact.

Une attention constante portée au leader se trouve au cœur de chaque bonne pratique. Cette attention doit également inclure le contexte du leader, ses défis et ses besoins. Ceci vous aidera à façonner la manière dont vous concevez et offrez une expérience globale à vos leaders.

Sur la base de notre travail et de nos recherches effectuées dans le monde entier, nous avons identifié sept meilleures pratiques pour des expériences de développement du leadership qui permettent d'obtenir de meilleurs résultats commerciaux. En réinventant votre programme de développement du leadership avec ces pratiques, vous pouvez mieux développer et soutenir vos leaders dans les moments où ils en ont le plus besoin.

Meilleure pratique n° 1 : Utilisez efficacement le micro et macro apprentissage

Quelle est la différence entre le micro et le macro apprentissage dans le développement du leadership ? Découvrez comment ces approches d'apprentissage peuvent être utilisées pour différents besoins de développement.

Meilleure pratique n° 2 : Développez le leadership en groupe et le développement autogéré

Le développement du leadership autogéré peut être incroyablement efficace, mais il y a quelques mises en garde à connaître pour s'assurer que cette approche est couronnée de succès.

Meilleure pratique n° 3 : Créer des groupes d'apprentissage par les pairs

Les dirigeants aiment apprendre ensemble. Comprendre les avantages des groupes d'apprentissage par les pairs pour le développement du leadership et comment créer des séances d'apprentissage par les pairs efficaces.

Meilleure pratique n° 4 : Tirez parti des outils pour un développement personnalisé du leadership

Les leaders veulent un développement personnalisé du leadership. Mais de quoi s'agit-il ? Et comment peut-on utiliser la technologie pour personnaliser l'apprentissage ?

Meilleure pratique n° 5 : Utilisez l'évaluation pour le développement

L'évaluation du leadership est essentielle pour générer des informations pour le développement. Apprenez-en davantage sur les différents types d'évaluation et les considérations pratiques relatives à l'utilisation de l'évaluation dans les expériences de développement du leadership.

Meilleure pratique n° 6 : Utilisez des outils de pratique du leadership

« C'est en forgeant qu'on devient forgeron » s'applique certainement au développement du leadership. Découvrez ce qui constitue un bon outil de pratique du leadership et comment l'intégrer dans vos programmes de leadership.

Meilleure pratique n° 7 : Intégrez un feedback concernant le développement personnel

Le feedback est la clé du développement personnel et de la croissance. Trouvez un aperçu des différents types de feedback et des moyens de l'intégrer à vos expériences de développement du leadership.

Meilleure pratique n° 1 : Utilisez efficacement le micro et le macro apprentissage

Des approches différentes pour des besoins différents

« J'adore le contenu. Mais pouvez-vous résumer cela ? » Nous recevons souvent cette demande de la part des clients. Parfois, la réponse est oui. Et parfois, c'est : « C'est possible, mais vous n'obtiendrez pas les mêmes résultats. » Il s'agit de connaître les bons moments pour utiliser le micro et le macro-apprentissage.

Nous comprenons la nécessité d'avoir des approches plus efficaces pour le développement du leadership. Cependant, en tant qu'experts dans le domaine, nous demandons également à nos clients de prendre en compte les implications de l'utilisation de formations de courte durée.

En fait, c'est un peu comme développer n'importe quelle autre compétence ou muscle. Pouvez-vous développer des abdominaux en béton seulement cinq minutes d'exercice par jour ? Peut-être, si vous faites les bons exercices. Cependant, vous ne verrez pas beaucoup de progrès si c'est tout ce que vous faites. La combinaison de ces exercices ciblés avec des habitudes saines plus larges — activité régulière, bonne alimentation, etc. — permet d'obtenir de meilleures performances globales.

Alors, quel est le moyen le plus rapide de développer des leaders ? Nous suggérons aux clients de reformuler la question comme suit : *Comment puis-je utiliser plus efficacement les options de micro et macro-apprentissage pour maximiser l'efficacité et l'impact de mes efforts de développement du leadership ?*

Nous n'allons pas vous dire quelle est la meilleure méthode d'apprentissage ou énumérer les méthodes par ordre d'efficacité. Ce serait comme essayer de choisir le meilleur exercice. La magie réside réellement dans le mélange.

Ce que nous allons faire, c'est vous donner une compréhension des différentes méthodes et de la façon dont vous pouvez les utiliser pour construire un développement du leadership efficace qui soutient à la fois les [macro et micro moments de leadership](#).



Apprentissage Micro et Macro

Le micro-apprentissage est une courte séquence d'apprentissage sur un sujet ou une compétence spécifique. Il est idéal pour aider les leaders à affiner leurs compétences sur le moment.

Le macro-apprentissage intègre plusieurs techniques d'apprentissage permettant d'aider les leaders à développer des compétences complètes et à relever des défis d'envergure sur la durée.

Qu'est-ce que le micro-apprentissage ?

Le micro-apprentissage est une courte période d'apprentissage sur un sujet ou une compétence spécifique. Pensez à un jeu rapide, à une courte vidéo, à un podcast, à une courte auto-évaluation ou même à un micro-cours de 10 minutes conçu pour vous aider à améliorer une compétence spécifique.

Le terme [micro-apprentissage a été inventé vers 2009](#). Cependant, le concept de décomposer l'apprentissage en petits morceaux existe depuis un certain temps. Bien que la plupart des options de micro-apprentissage soient au format numérique, vous pouvez en outre avoir des méthodes et des activités hors ligne. Par exemple, un outil de travail papier ou une activité de cinq minutes peut être une forme de micro-apprentissage.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Fondamentalement, le micro-apprentissage est un format d'apprentissage compressé qui a un objectif d'apprentissage spécifique. Cet objectif pourrait être de :



Quand dois-je utiliser le micro-apprentissage ?

Le micro-apprentissage est idéal pour sensibiliser rapidement les leaders en cas de besoin. Voici quelques exemples de ces moments :

- **Soutien pour un défi immédiat** : Pensez à un leader qui pourrait avoir besoin d'avoir une conversation sur ses mauvaises performances et qui pourrait avoir besoin d'une aide juste à temps pour planifier la façon de remédier à la situation. Il est possible de rafraîchir rapidement les compétences à l'aide.
- **Renforcer les concepts précédemment appris dans un cours plus approfondi** : Par exemple, vous pouvez proposer un microcours sur la direction d'équipes hybrides après qu'un leader ait suivi un cours complet sur la dynamique d'équipe.
- **Explorer des sujets complémentaires** : Le micro-apprentissage est un moyen idéal d'introduire des concepts connexes à une compétence de base. Par exemple, les leaders peuvent regarder une vidéo ou lire un blog sur les préjugés inconscients afin d'améliorer la formation qu'ils ont reçue sur les entretiens avec les candidats.
- **Apporter de la pertinence à un sujet** : Les formats d'apprentissage courts peuvent également aider un leader à aller plus loin pour trouver comment un sujet est plus pertinent pour lui. Par exemple, une courte auto-évaluation est un type de micro-apprentissage qui peut aider les leaders à comprendre en quoi un sujet est pertinent pour eux et à identifier leurs pièges potentiels. Ils peuvent également repasser des évaluations pour déterminer s'ils s'améliorent et appliquent ce qu'ils apprennent.

Les avantages et les risques du micro-apprentissage

La promesse du micro-apprentissage est forte : boostez vos compétences en investissant très peu de temps ! Qu'est-ce qui ne semble pas alléchant dans cela ?

Cependant, cela ne signifie pas que le micro-apprentissage soit la panacée pour tous les besoins de développement du leadership. Il y a des avantages et des risques associés au micro-apprentissage.

AVANTAGE : La recherche en sciences cognitives prouve que l'organisation du contenu d'apprentissage en petits morceaux peut réduire le risque de surcharge cognitive. La surcharge cognitive se produit lorsque les apprenants reçoivent plus d'informations qu'ils ne sont capables de traiter à la fois. Celle-ci peut entraîner de la frustration, du stress, du désengagement et de l'épuisement professionnel.

AVANTAGE : Les leaders apprécient la variété, la flexibilité et l'accessibilité du micro-apprentissage. Le *Global Leadership Forecast 2021* de DDI a révélé qu'un tiers des leaders souhaitent plus de micro-apprentissage que ce qu'ils reçoivent actuellement. Donner aux leaders l'accès à un ensemble de contenus de micro-apprentissage bien organisés et pédagogiques peut être incroyablement motivant.

AVANTAGE : En raison de sa nature même, le micro-apprentissage est plus rapide à développer et plus facile à modifier. Il est donc parfait pour les contenus qui sont susceptibles de changer plus fréquemment.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

RISQUE : Une approche non organisée et non structurée du micro-apprentissage peut en fait aggraver les choses. Offrir aux leaders une bibliothèque de contenu de micro-apprentissage peut augmenter le temps qu'ils consacrent à l'apprentissage (ou du moins à la recherche de contenu d'apprentissage). De plus, les leaders peuvent se sentir plus perdus et frustrés lorsqu'ils essaient de donner du sens à tous les éléments. La clé, c'est le traitement. Comment pouvez-vous aider les leaders à naviguer dans le contenu de micro-apprentissage à leur disposition ?

RISQUE : Il est difficile d'acquérir des connaissances et des compétences complexes avec le micro-apprentissage seul. Le micro-apprentissage n'est pas une approche universelle. Puisqu'il offre un contenu rapide, efficace et engageant, il est facile de vouloir l'utiliser pour tout. Néanmoins, ce n'est pas un outil approprié pour enseigner des concepts « macro » qui exigent une attention et une attention particulières.

RISQUE : L'accès est important. C'est une chose d'avoir une bibliothèque de contenu de micro-apprentissage de qualité et de qualité. Mais cela en est une autre de le remettre entre les mains de vos leaders. Le contenu du micro-apprentissage doit être facile à trouver et à consulter. Aujourd'hui, cela signifie rendre le contenu facilement disponible sur [des plateformes faciles à utiliser](#) et accessibles sur tous les appareils, y compris les appareils mobiles.

Changement de comportement par rapport à « Comportement à imiter »

L'un des plus grands défis du micro-apprentissage est la façon dont il soutient le comportement des leaders au travail. Essayez-vous de transmettre des connaissances ? De favoriser un changement de comportement à long terme ? Ou apporter un soutien immédiat ?

Comme nous l'avons vu précédemment, le microlearning peut être un outil utile pour partager rapidement des informations ou favoriser un changement de comportement à long terme. Cependant, dans le contexte des affaires et du leadership d'aujourd'hui, nous traitons une immense quantité de connaissances et d'informations. Et nous n'avons pas toujours la capacité de stocker toutes ces connaissances pour de futures références.

Parfois, il s'agit moins d'un changement de comportement que d'un « comportement à imiter ». Le « comportement à imiter » consiste à guider les leaders à un moment donné. Deloitte décrit cela comme « [l'apprentissage dans le flux de travail](#) ». Il représente la façon dont nous rapprochons l'apprentissage du moment présent.

Ce [concept](#) existe depuis un certain temps, mais la technologie ouvre rapidement de nouvelles manières de le mettre en œuvre. Avec les progrès rapides de la technologie mobile et de l'intelligence artificielle, il est possible d'intégrer l'apprentissage au travail. Et cela vous permet d'anticiper et de répondre aux besoins d'apprentissage de chacun.

Voici un exemple de « comportement à imiter »

Un excellent exemple de ce concept dans notre vie quotidienne est la technologie GPS. Le GPS indique aux conducteurs comment se rendre d'un point A à un point B. Il n'essaie pas de nous apprendre l'itinéraire. Le GPS se sert aussi de l'IA et de l'apprentissage automatique pour collecter et utiliser des données en temps réel afin d'intégrer des mises à jour reposant sur les conditions routières et de circulation actuelles. Le but n'est pas d'apprendre, mais de faire.

Les leaders eux-mêmes ont déjà adopté ce concept. Cependant, le contenu et les conseils qu'ils recherchent et auxquels ils accèdent ne sont pas toujours fiables. Les informations renvoyées, tout comme un premier résultat sur Google, ne sont pas nécessairement exactes. Ce contenu est tout simplement fortement optimisé pour le trafic Web. C'est pourquoi il est si important de faire appel à [des sources fiables](#).



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

L'un des principaux avantages du micro-apprentissage est d'aider les leaders à être performants, en plus de leur permettre d'apprendre. Le micro-apprentissage peut être intégré au travail, en minimisant ainsi la distance psychologique et physique entre le travail et l'apprentissage. Bien qu'il ait toujours un rôle important à jouer dans le développement du leadership, le micro-apprentissage ouvre de nouvelles possibilités et opportunités qui vous permettent d'être aux côtés des leaders quand ils affrontent des **moments critiques de leadership**.

Qu'est-ce que le macro-apprentissage et quand dois-je l'utiliser ?

Le macro-apprentissage intègre de multiples techniques et médias d'apprentissage pour développer des concepts plus larges et des domaines de compétences plus complets tels que le coaching. Ce type d'apprentissage prend généralement des heures ou des jours, plutôt que quelques minutes.

De plus, le macro-apprentissage est idéal pour aider les leaders dans les grandes phases de changement, comme la préparation des leaders à un **premier poste de direction**. C'est aussi l'idéal pour préparer les leaders de l'ensemble de l'entreprise à mettre en œuvre un **nouvel impératif stratégique ou culturel**, comme la création d'une **culture de coaching**.

Alors que le micro-apprentissage gagne en popularité, de nombreux professionnels de la formation et du développement se demandent s'il peut remplacer entièrement le macro-apprentissage. Selon le *Global Leadership Forecast 2021*, la réponse est non. Les apprenants veulent un mélange de micro-apprentissage et de macro-apprentissage.

C'est logique. Les leaders reconnaissent que certaines compétences prennent du temps à se développer et exigent une approche plus intensive du développement. C'est là que le macro-apprentissage est particulièrement utile.



Les entreprises qui utilisent des parcours d'apprentissage sont **2,9** fois plus susceptibles d'être bien notées en termes de force de leadership et **2,5** fois plus susceptibles d'être parmi les meilleures sur le plan financier.

Source : *Prévisions DDI sur le leadership mondial 2018*

Comment le macro-apprentissage s'intègre-t-il dans un parcours d'apprentissage ?

Tout en utilisant les **principes de conception pédagogique** abordés dans la **section Fondation**, le macro-apprentissage utilise une approche plus structurée du développement, souvent à partir d'un parcours d'apprentissage.

Une approche de parcours d'apprentissage repose sur le principe que le changement de comportement prend du temps et est réalisé grâce à une série d'expériences intégrées d'apprentissage et de développement sur et en dehors du lieu de travail. Il s'agit généralement d'une combinaison d'outils **d'évaluation** et d'expériences (de coaching, de développement formel, d'apprentissage autodirigé, d'outils de renforcement) pour aider les individus à développer et à appliquer leurs capacités, leurs attributs et leurs motivations. Un **parcours d'apprentissage mixte implique un mélange d'activités** en ligne et hors ligne.

La recherche continue de montrer que les leaders préfèrent toujours le développement professionnel formel qui leur donne l'occasion d'échanger avec leurs pairs pour partager des exemples, résoudre des problèmes et mettre en pratique des compétences. Bien que les leaders soient occupés, ils veulent toujours des opportunités de développement ciblé, ce qui est idéal pour le micro-apprentissage.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Comment le micro-apprentissage s'intègre-t-il dans un parcours d'apprentissage ?

Le micro-apprentissage n'est pas réservé qu'aux micro-moments. Il peut et doit être intégré dans les initiatives de développement du leadership qui soutiennent les macro-moments. Les ressources de micro-apprentissage peuvent être intégrées dans un parcours d'apprentissage avant, pendant et après des expériences de développement plus approfondies, telles que des sessions en face à face ou [en classe virtuelle](#).

Par exemple, vous cherchez peut-être à développer les capacités de coaching de vos leaders. Ce processus pourrait commencer par une expérience de macro-apprentissage qui étudie en profondeur un modèle de coaching. Ensuite, cette expérience d'apprentissage pourrait être suivie d'occasions de [mettre en pratique ces concepts avec des pairs](#).

Après avoir jeté les bases du coaching, les apprenants peuvent approfondir les concepts par de courtes périodes d'apprentissage afin d'améliorer leurs compétences. Il peut s'agir d'un micro-cours sur la façon de poser les bonnes questions, de simulations pratiques en ligne, de vidéos de dirigeants d'entreprise partageant leur expérience de coaching ou d'études de cas sur l'amélioration des compétences de l'équipe. L'objectif de ce contenu devrait être d'appliquer de nouvelles compétences au travail et de favoriser un changement de comportement.

Les professionnels du développement du leadership peuvent également utiliser le micro-apprentissage pour développer du contenu qui répond aux besoins individuels tout au long d'un parcours d'apprentissage. Par exemple, après une session de formation formelle, une série de brèves pratiques de compétences adaptées aux besoins de chaque apprenant peuvent renforcer les concepts selon les besoins. Par ailleurs, les leaders peuvent se pencher sur des domaines spécifiques en fonction du [feedback](#) reçu de leurs pairs ou de courtes évaluations.

Dans chaque exemple, la clé est d'incorporer deux ou trois activités de micro-apprentissage avec un format court pour aborder un sujet plus vaste.

Pour des exemples de la façon dont DDI utilise un mélange d'activités de micro et de macro-apprentissage pour répondre à différents besoins d'apprentissage, reportez-vous à la section [Découvrez les moments de leadership](#).

Ensemble, le micro-apprentissage et le macro-apprentissage permettent d'aller plus loin.

Alors, devriez-vous vous focaliser sur le micro-apprentissage ou sur le macro-apprentissage ? La réponse est clairement les deux, et leur combinaison appropriée dépendra de votre propre contexte, de votre situation et de vos objectifs.

La clé est de ne pas se laisser distraire par l'attrait des nouvelles technologies et approches sans évaluer pleinement le rôle et la valeur que chacune d'entre elles peut ajouter à vos expériences de développement du leadership.

Un exemple de programme d'apprentissage hybride



Macro-apprentissage

Des cours complets pour développer les compétences

- Communication : Établir des liens par le biais des conversations
- Direction d'équipes : Faire plus ensemble
- Mise en place de la stratégie en première ligne



Micro-apprentissage

Microcours de courte durée

- Diriger des équipes hybrides
- Animer des réunions virtuelles
- Instaurer la confiance dans votre environnement de travail
- S'assurer que votre équipe évite l'épuisement professionnel
- Garder le contrôle face au changement

Outils d'application

- Charte d'équipe
- Micro-jeu
- « L'empathie est le patron »

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



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Meilleure pratique n° 2 : Développez le leadership en groupe et le développement autogéré

Ne tombez pas dans les pièges du développement du leadership autodirigé

Il fut un temps où le développement en groupe était la méthode d'apprentissage de facto. Cependant, avec des horaires plus chargés et une charge de travail croissante, il semble soudainement plus intéressant de laisser chacun progresser à son propre rythme avec un développement du leadership autogéré.

Il y a de bonnes raisons de choisir le développement du leadership autogéré. Il est facile à déployer. Chacun peut travailler à son rythme. Et chacun peut se concentrer sur les sujets qu'il trouve les plus utiles.

Mais le fait de mettre l'intégralité du développement du leadership entre les mains des apprenants crée également des risques majeurs.

Dans cette section, nous allons voir comment utiliser efficacement le développement du leadership autodirigé et mettre en évidence certains des pièges courants dans lesquels les organisations tombent lorsqu'elles utilisent cette approche. De plus, nous vous expliquerons pourquoi il est toujours préférable d'utiliser le développement de groupe pour certaines parties de vos programmes de leadership.

Qu'est-ce que l'apprentissage autodirigé ?

Commençons par une définition. Comme son nom l'indique, l'apprentissage autodirigé se produit lorsqu'une personne assume la responsabilité de son propre apprentissage. Chaque personne décide de ce qu'elle a besoin d'apprendre, fixe ses propres objectifs d'apprentissage et choisit les ressources et les stratégies d'apprentissage qui lui conviennent le mieux. Et surtout, elle élabore son plan d'apprentissage et se charge de le mettre en œuvre.

Vous voyez déjà le danger potentiel : Les gens risquent de ne pas le faire. C'est le problème numéro un du développement du leadership autogéré. Même les personnes les plus motivées sont occupées. Et il peut être difficile de trouver du temps pour leur développement alors qu'elles ont déjà une liste écrasante de choses à faire.



Bien que **24 %** des apprenants souhaitent un meilleur accès à l'apprentissage autonome grâce aux bibliothèques d'apprentissage en ligne, **39 %** indiquent vouloir davantage d'apprentissage formel.

Prévisions DDI sur le leadership mondial 2021

Pour la plupart des entreprises, la réaction à l'apprentissage autodirigé a été mitigée. Dans notre [Global Leadership Forecast 2021](#), environ 24 % des apprenants ont déclaré qu'ils souhaitaient avoir un meilleur accès à l'apprentissage autodirigé par le biais de bibliothèques d'apprentissage en ligne. Par ailleurs, 39 % ont déclaré qu'ils souhaitaient une formation plus formelle, comme une session de formation.

Alors, est-il possible d'utiliser efficacement le développement du leadership autodirigé ? Oui, mais avec quelques réserves.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Comment mettre en œuvre un développement réussi du leadership autodirigé

La façon dont l'entreprise met en place et soutient les apprenants dans un programme de développement du leadership autodirigé a un impact majeur. Voici six facteurs clés qui influencent le succès :

1. Il existe une **stratégie de communication** réfléchie sur la valeur du développement du leadership autodirigé et sur la meilleure façon d'utiliser les outils d'apprentissage.
2. Les hauts leaders internes parrainent les efforts d'apprentissage autodirigé et deviennent des défenseurs de l'approche. Ils encouragent et reconnaissent les leaders qui prennent en charge leur propre développement. Les hauts leaders peuvent également rendre compte du développement en vérifiant les progrès à différentes étapes.
3. L'apprentissage ne se fait pas en vase clos et n'est pas bâclé. Les leaders reçoivent des guides concernant les cours ou les modules qui auraient le plus d'impact pour eux en fonction de leur niveau de leadership et des défis de leadership auxquels ils sont confrontés.
4. L'autogestion n'a pas besoin d'être autodéterminée. Vous pouvez **personnaliser l'expérience d'apprentissage** en incorporant différents types **d'évaluations et d'outils d'auto-connaissance**. Si les options d'évaluation ne sont pas disponibles, les entreprises peuvent toujours guider les leaders à travers des activités en fonction de leurs besoins et priorités d'apprentissage spécifiques.
5. Même si l'apprentissage est autodirigé, vous pouvez toujours offrir aux leaders des occasions de **réseauter avec leurs pairs**. Les leaders doivent être en mesure de partager ce qu'ils apprennent, la façon dont ils l'appliquent et dont ils l'utilisent pour surmonter les défis.
6. Le manager du leader explique clairement comment l'apprentissage autodirigé est lié au plan de développement individuel du leader.



6 clés pour un développement du leadership autodirigé réussi

- 1 Communiquer intelligemment
- 2 S'assurer du soutien des parties prenantes de haut niveau
- 3 Donner des repères aux dirigeants
- 4 Personnaliser l'expérience
- 5 Intégrer la mise en réseau des pairs
- 6 Impliquer le manager du leader

Qu'est-ce qui peut faire échouer l'apprentissage autodirigé ?

Bien que l'apprentissage autodirigé puisse être un élément précieux de votre approche du développement du leadership, il y a des situations dans lesquelles il peut échouer. L'apprentissage autodirigé se passera probablement mal pour le leader si :

- Une énorme bibliothèque en ligne est disponible, mais il n'y a pas de conseils sur la façon de l'utiliser. Les RH se contentent de dire : « Allez, au travail, bonne chance ! »
- Les apprenants ne savent pas pourquoi et comment l'expérience d'apprentissage leur sera bénéfique.
- Les apprenants ne sont pas incités à terminer l'apprentissage.
- L'apprentissage ne renforce pas les avantages et les résultats pratiques. Si les nouvelles compétences en leadership ne deviennent pas des habitudes rapidement, les éléments appris seront oubliés.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

- L'apprentissage n'est pas lié au plan de développement personnel du leader.
- Le contenu d'apprentissage n'est pas cohérent. Par exemple, de nombreuses bibliothèques d'apprentissage offrent un large éventail de contenus, souvent avec plusieurs cours sur un même sujet. Comment le leader sait-il lequel est le meilleur ? Si les leaders suivent des cours différents sur le même sujet, il se peut qu'il n'y ait pas de langage de leadership commun créant une cohérence dans la culture de leadership de l'entreprise.
- L'apprentissage n'est pas aligné avec les valeurs de l'entreprise. Voyez cet exemple malheureux de [formation à l'inclusion qui a mal tourné](#).
- L'apprentissage n'offre pas de possibilités de pratique ou d'application.

N'oubliez pas l'apprentissage en groupe

Les interactions et l'apprentissage virtuels sont désormais la norme pour de nombreuses organisations. Certaines entreprises supposent qu'elles doivent s'éloigner des expériences en personne et en classe au profit d'options numériques et autogérées.

Cependant, [les leaders veulent apprendre ensemble](#). Ils valorisent l'interaction entre pairs. Le développement exige plus que du contenu. Un développement efficace rassemble votre culture et crée des liens. Bien que les leaders puissent apprendre beaucoup, seuls en ligne, grâce au développement du leadership autogéré, ils apprennent davantage et l'apprentissage est plus significatif lorsqu'ils travaillent avec d'autres.

Le fait d'entendre les expériences d'autres leaders et de discuter des différents sujets abordés avec eux consolide les concepts. En apprenant ensemble, il est plus facile pour les leaders de réfléchir à la manière dont ils peuvent appliquer de nouvelles connaissances et compétences à ce à quoi ils sont confrontés chaque jour. Dans un monde virtuel où les leaders manquent déjà de nombreuses opportunités de réseautage, il est plus important que jamais d'établir des liens les uns avec les autres.

La question qui se pose est la suivante : comment pouvons-nous faciliter, pour les leaders, un apprentissage en groupe ? L'une des options possible consiste à utiliser une formation en direct, dispensée par un instructeur. Ces séances peuvent se dérouler en personne ou dans une salle de classe virtuelle. L'important est qu'elles favorisent une interaction profonde entre les leaders, en les encourageant à participer à la discussion, à établir des liens et à mettre en pratique leurs compétences ensemble.

Une autre option consiste à créer des [groupes d'apprentissage entre pairs](#), dont nous parlerons plus en détail dans la section suivante. Avec les groupes d'apprentissage entre pairs, les leaders peuvent apprendre des informations par eux-mêmes et se réunir ensuite pour discuter et mettre en pratique leurs compétences.

Quand l'apprentissage autodirigé peut-il être utile ?



Nouveau rôle



Besoin immédiat



Crise

Quand le développement du leadership autodirigé est-il le plus utile ?

Le développement du leadership autodirigé peut être incroyablement précieux dans les bonnes circonstances. Mais dans *quelles* situations est-il le plus précieux ?



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Voici quelques exemples :

1. Transition vers un nouveau poste. Lorsqu'une personne assume un **nouveau poste de direction**, elle a généralement besoin de soutien immédiatement, en particulier pour résoudre des problèmes urgents. Cependant, de nombreuses entreprises ne proposent des formations de groupe que sur une base annuelle ou tout au plus irrégulière. Par conséquent, les leaders peuvent éprouver des difficultés au cours de leurs premiers mois, voire de leurs premières années, dans leur nouveau poste. Les recherches menées dans le cadre de notre **projet sur les leaders de première ligne** ont montré qu'en moyenne, les nouveaux leaders ne reçoivent pas de formation avant d'être en poste depuis environ quatre ans.

Ces nouveaux leaders pourraient grandement bénéficier d'un développement du leadership autodirigé pour les aider à se lancer immédiatement. Même s'ils ont accès à une formation de groupe dès maintenant, les options autodirigées peuvent aider à compléter les apprentissages et à fournir un soutien en temps réel au fur et à mesure que des défis se présentent.

2. Un besoin immédiat. Il peut être difficile de répondre aux besoins immédiats en matière de leadership. Les leaders peuvent avoir l'impression d'avoir un problème immédiat, mais qu'ils n'ont pas encore appris à faire face à ce type de difficulté. Prenons l'exemple des conflits. Un leader n'a pas reçu de formation formelle sur la résolution des conflits, mais se trouve face à un problème immédiat avec deux membres de l'équipe.

Les leaders se tournent souvent vers Internet pour apprendre rapidement à mener une **conversation difficile**. Mais il y a un risque d'obtenir les mauvais conseils ou de perdre un temps infini en recherches infructueuses.

En revanche, si les leaders ont accès à un apprentissage à la demande, ils peuvent consulter rapidement des informations conformes à la culture et aux valeurs de votre entreprise. C'est particulièrement utile si vous disposez d'un contenu de **micro-apprentissage** court, tel que des vidéos rapides, des microcours et des outils à la demande. De cette façon, les leaders bénéficient d'un soutien au bon moment pour les aider à régler leurs problèmes.

3. Il y a une crise. Il y a des crises dans toutes les entreprises. Une **crise** peut être causée par des facteurs externes ou internes, tels que l'annonce d'une fusion, un scandale dans l'entreprise ou le départ soudain d'un haut leader clé.

Dans ces moments-là, les leaders ont besoin de ressources pour soutenir rapidement leurs équipes. Ils doivent savoir communiquer et répondre à la fois aux besoins personnels et pratiques des membres de l'équipe concernés. Ils doivent faire preuve d'**empathie**, offrir leur soutien et créer une vision pour l'avenir.

Dans ce type de cas, un ensemble de ressources de **micro-apprentissage** à réponse rapide telles que des vidéos, des **microcours**, des **podcasts**, des **webinaires**, etc., peut être d'une grande aide. Les leaders peuvent rapidement obtenir ce dont ils ont besoin et répondre à leurs équipes.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Comment ajouter l'apprentissage autodirigé au développement du leadership

Nous avons constaté d'énormes avantages lorsque les entreprises combinent l'apprentissage autodirigé avec des [parcours d'apprentissage](#) traditionnels qui incluent le développement du leadership en groupe, [en personne ou virtuellement](#). Idéalement, vous pouvez créer une combinaison de tout cela, en donnant aux apprenants l'accès au contenu dont ils ont besoin pour relever des défis personnels, ainsi que des opportunités stratégiques et continues d'apprendre avec leurs pairs.

Mais concrètement, comment cela fonctionne-t-il ? Voici quelques bonnes pratiques que nous recommandons :

- 1. Organisez une réunion de lancement avec les hauts leaders pour présenter le programme.** Mettez l'accent sur la valeur que l'apprentissage autodirigé peut offrir lorsqu'il est combiné au développement traditionnel du leadership en groupe. Montrez des exemples de contenu auto-dirigé pendant la réunion de [lancement](#) et expliquez concrètement comment l'utiliser.
- 2. Demandez aux apprenants de compléter le contenu autodirigé dans les deux semaines suivant le lancement.** Donnez-leur la possibilité de choisir leur propre parcours d'apprentissage autodirigé. N'oubliez pas de donner des conseils sur la méthode à suivre pour utiliser la technologie. Encouragez les leaders à choisir quelque chose qui sera facile à appliquer et permettra de changer positivement leur comportement au travail.
- 3. Au bout de deux semaines, réunissez les apprenants en [groupes d'apprentissage entre pairs](#) pour discuter de ce qu'ils ont appris, de la façon dont ils vont l'appliquer et de ce qu'ils veulent apprendre ensuite.** Les pairs peuvent ensuite s'encadrer mutuellement et partager des idées pour de nouvelles applications. Autre avantage de cette approche, les pairs entendront parler des différents contenus mis à leur disposition.
- 4. Concernant les parties plus traditionnelles de votre programme d'apprentissage, demandez à vos [animateurs](#) de renforcer l'importance de l'apprentissage autodirigé.** Vous pouvez par exemple faire une démonstration de la technologie aux leaders. Vous pouvez même leur laisser du temps en classe pour compléter le contenu et discuter avec leurs pairs.



Apprentissage autonome : Définition

Apprentissage où un individu prend la responsabilité de son propre apprentissage, décidant de ce qu'il apprend, fixant ses propres objectifs et choisissant les stratégies qui fonctionnent le mieux pour lui.

Comment sait-on que le développement du leadership autogéré a fonctionné ?

Si l'apprentissage autodirigé devient une habitude pour vos leaders, alors vous avez réussi. Si, chaque fois qu'ils font face à un défi de leadership, ils utilisent les bibliothèques d'apprentissage que vous leur fournissez pour les aider à le surmonter, vous constaterez un meilleur leadership dans votre entreprise. Et lorsque vos leaders réussissent, ils sont ensuite plus motivés, ce qui permet d'améliorer la culture de l'entreprise et d'obtenir de meilleurs résultats.

Les habitudes positives ne sont pas le fruit du hasard. Les leaders ont besoin d'une approche intentionnelle pour réussir. L'erreur la plus courante avec l'apprentissage autodirigé est que les entreprises achètent des bibliothèques en ligne massives, mais ne mettent pas en place une structure permettant aux habitudes positives de s'épanouir.

Et n'oubliez pas : L'apprentissage n'est que la première partie du développement. Le fait de contrôler le nombre de cours suivis par un leader, d'articles lus ou de vidéos regardées ne fait pas bouger les indicateurs de l'entreprise. Vous savez que vous avez réussi lorsque vous voyez les leaders modéliser et utiliser réellement les comportements qu'ils ont appris dans leur développement.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

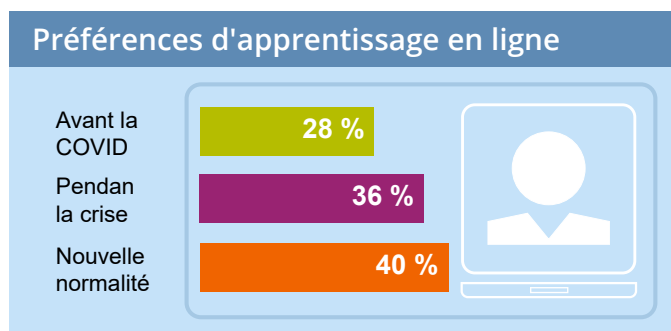
Meilleure pratique n° 3 : Créez des groupes d'apprentissage en équipe

Les leaders aiment apprendre ensemble

Pensez à votre dernière expérience d'apprentissage mémorable au travail. Étiez-vous assis seul devant un écran ? Ou en présence d'autres personnes ? Nous parions que d'autres personnes ont contribué à façonner ce moment. Les groupes d'apprentissage entre pairs constituent un élément crucial du développement du leadership, et ils peuvent devenir un ajout précieux à l'apprentissage autodirigé.

Il n'est pas surprenant que les gens aiment apprendre ensemble. (Découvrez la joie de « l'effervescence collective ».) Bien que nous soyons capables d'absorber une quantité incroyable d'informations de manière indépendante, l'interaction humaine peut consolider les concepts en apprentissage dans le monde réel.

Bien sûr, nous sommes nombreux à nous habituer à en faire plus par nous-mêmes. D'après l'étude DDI 2021 *Global Leadership Trends*, les leaders s'habituent de plus en plus à l'idée de l'apprentissage en ligne. Cela étant dit, la majorité des apprenants tirent plus de valeur de l'apprentissage en ligne s'ils disposent d'un moyen de discuter de ce qu'ils ont appris.



Source: DDI, 2021 *Global Leadership Trends*

Les avantages des groupes d'apprentissage entre pairs pour le développement du leadership

Nos clients utilisent une variété d'approches allant du développement du leadership en ligne au développement du leadership en personne (vous vous souvenez du *pendule* ?). Toutefois, les entreprises qui intègrent des groupes d'apprentissage par les pairs au cours d'une partie ou de la totalité de leurs programmes ont tendance à obtenir de meilleurs résultats.

« J'ai créé des **liens enrichissants** avec les personnes rencontrées pendant la formation. »

Prévisions DDI sur le leadership mondial 2021

Réponse	Pourcentage
Tout à fait vrai	29 %
Plutôt vrai	55 %
Plutôt faux	14 %
Totalement faux	2 %

Les groupes d'apprentissage entre pairs donnent aux leaders l'occasion de réseauter avec d'autres leaders, y compris ceux qui travaillent dans d'autres secteurs de l'entreprise. L'apprentissage en groupe peut offrir aux leaders une excellente occasion d'apprendre à se connaître et de créer une culture de leadership partagée.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

De plus, un apprentissage plus approfondi peut se produire lorsque les leaders partagent leurs expériences. En fait, une [étude clé de l'Université d'Harvard](#) a montré que les étudiants réussissaient mieux aux tests lorsqu'ils participaient à un apprentissage actif (par rapport à des informations distillées dans des cours classiques).

Les groupes d'apprentissage entre pairs offrent également un espace sûr pour la pratique des compétences. Les pairs offrent un environnement confortable aux leaders pour encadrer et donner du feedback, ce qui augmente la responsabilité du changement de comportement. L'apprentissage avec les pairs peut également exercer une pression saine pour utiliser de nouvelles compétences au travail. Les leaders qui suivent ensemble une formation en développement peuvent être des modèles positifs les uns pour les autres sur le lieu de travail.

Enfin, l'utilisation de groupes d'apprentissage entre pairs facilite une plus grande diversité pour relever les défis en matière de leadership. Les formats d'apprentissage collaboratif mettent en lumière une diversité de perspectives, d'expériences et de défis, ce qui permet aux leaders d'envisager d'autres approches et points de vue. Grâce à un [feedback](#) instantané provenant de plusieurs perspectives, les leaders peuvent rapidement avoir une vision plus nuancée de l'effet de leur comportement sur les autres.

Quand utiliser les groupes d'apprentissage entre pairs ?

Alors que de nombreuses entreprises s'appuient de plus en plus sur l'apprentissage [autodirigé](#) ou numérique, les groupes d'apprentissage entre pairs sont essentiels pour créer une responsabilisation, une rétention et une application des compétences.



Les groupes d'apprentissage entre pairs sont essentiels à la responsabilisation, à la rétention et à l'application des compétences.

Nous avons souvent vu des apprenants autonomes essayer des groupes d'apprentissage entre pairs et vivre de véritables révélations. Nous avons par exemple entendu des participants dire : « Je ne savais pas que ce contenu était là. Il va falloir que j'aille voir ! » ou « Je n'aurais jamais pensé à appliquer cette compétence de cette façon. »

De plus, les groupes d'apprentissage entre pairs sont utiles pour l'intégration d'un leader qui est nouveau dans son rôle ou dans l'entreprise. Les [leaders débutants](#) trouvent également souvent un sentiment de camaraderie lorsqu'ils apprennent avec d'autres leaders débutants.

Comment structurer les groupes d'apprentissage entre pairs

Quelles sont les meilleures pratiques pour structurer les groupes d'apprentissage entre pairs ?

Voici quatre conseils :

- 1. Faites en sorte que les groupes soient petits.** Nous recommandons des groupes de 3 à 4 leaders maximum.
- 2. Faites en sorte que les sessions d'apprentissage soient courtes.** Planifiez des sessions d'apprentissage entre pairs par incréments de 30 ou 60 minutes pour éviter la lassitude.
- 3. Réfléchissez à la cadence.** Assurez-vous que la cadence soit alignée sur les horaires des leaders et les objectifs de votre programme.
- 4. Réfléchissez au « qui ».** Associez les leaders à des personnes de différents départements, postes ou lieux pour les exposer à des personnes avec lesquelles ils ne travaillent pas habituellement.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

À quoi doit ressembler une session d'apprentissage entre pairs ?

Il est également important de réfléchir à la façon dont vous organisez des séances de groupe d'apprentissage entre pairs. Voici quelques conseils :

1. **Assurez-vous que toutes les sessions sont utiles.** Fournissez aux participants une structure recommandée à l'avance avec des sujets et/ou des questions pour les inciter à réfléchir. Et n'oubliez pas d'inclure des instructions pour tout travail préparatoire que les leaders doivent effectuer avant la session.
2. **Rappelez aux participants d'utiliser les compétences de communication qu'ils ont apprises.** Par exemple, demandez-leur de rafraîchir leurs connaissances sur les [lignes directrices pour avoir une interaction efficace](#).
3. **Tirez parti du contenu pour développer vos compétences.** Assurez-vous que la séance reste axée sur le développement des compétences en leadership. Réfléchissez en outre à la manière dont le contenu de la session peut être utilisé pour atteindre cet objectif.
4. **Définissez les attentes du participant pour qu'il discute avec son manager.** Assurez-vous que le manager d'un participant sait que son subordonné direct fait partie d'un programme de développement du leadership. Ensuite, définissez des attentes sur la façon dont ils peuvent être solidaires.
5. **Prévoyez du temps pour les interactions de groupe.** Par exemple, prévoyez du temps pour que les groupes partagent des « pépites » avec le grand groupe de pairs.

Comment mettre en place un groupe d'apprentissage entre pairs pour réussir

Comme pour toute expérience d'apprentissage, l'animateur de la session joue un rôle important dans la réussite de l'expérience. C'est à l'animateur de la séance de donner le ton et d'instaurer l'environnement de la discussion. Le choix du bon animateur de session est particulièrement important pour la première session, car les participants ont besoin de voir une modélisation positive de nouvelles compétences.

Dans de nombreux cas, nos clients choisissent de confier à une personne des RH ou de leur équipe d'apprentissage et de développement la direction de leurs séances d'apprentissage entre pairs. Après la première séance, vous pourriez envisager de demander à des groupes de pairs de se diriger eux-mêmes en désignant un animateur différent pour [animer](#) chaque discussion de groupe.

Cependant, les groupes dirigés par des pairs ont encore besoin d'une structure pour être couronnées de succès. Fournissez à l'avance une structure claire et une série de questions de discussion à l'animateur de la séance. Cela les aidera à se préparer et à s'assurer que la session reste sur les rails et qu'elle est terminée dans les délais impartis.

Enfin, encouragez les apprenants à réfléchir à la fin de chaque session. Demandez au responsable de la session de compiler le feedback du groupe et de l'envoyer à l'équipe d'apprentissage et de développement de votre entreprise. Grâce au feedback obtenu sur la session, vous pouvez vous adapter rapidement afin que les sessions d'apprentissage en groupe restent utiles.



Conseil de pro : Feedback sur la facilitation

À la fin d'une session de développement, demandez à l'animateur de la session de regrouper les feedbacks du groupe et de les envoyer à l'équipe d'apprentissage et de développement de votre entreprise.

Pourquoi l'apprentissage entre pairs est essentiel pour le développement du leadership

Alors que [l'apprentissage autodirigé](#) devient de plus en plus courant, l'ajout de l'apprentissage entre pairs à votre programme de développement du leadership peut améliorer la responsabilisation, l'application pratique et votre culture de leadership. Par-dessus tout, les leaders aiment vraiment apprendre ensemble.

Grâce à ces meilleures pratiques pour assurer le succès de vos groupes d'apprentissage entre pairs, vous êtes sur la bonne voie pour créer des expériences de développement du leadership mémorables et efficaces.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Meilleure pratique n° 4 : Tirez parti des outils pour un développement personnalisé du leadership

Ce que les leaders recherchent le plus

Dans la [section Fondation](#), nous avons parlé de l'importance de la personnalisation dans le développement du leadership. Les leaders souhaitent un apprentissage personnalisé. Dans nos [Global Leadership Forecast 2018](#), cette réponse est arrivée en tête de liste de ce que les leaders recherchent le plus. Mais il y a un risque d'assimiler à tort l'apprentissage « personnalisé » à un apprentissage numérique « isolé ». Précisons donc ce que représente réellement le développement personnalisé du leadership et comment en tirer parti.

Définition de l'apprentissage personnalisé dans le cadre du développement du leadership

C'est le mien.	C'est personnel et personnalisé. Personnalisé signifie basé sur vos besoins, et pas seulement sur vos préférences, comme l'apprentissage via un podcast ou un article.
C'est pertinent.	Les leaders doivent immédiatement comprendre comment les apprentissages peuvent les aider dans leur travail quotidien. Le contenu ne peut pas être abstrait. Et il faut prouver que cela fonctionne.
Ce n'est pas écrasant.	Il existe littéralement des millions de ressources concernant le leadership. Et de nombreuses bibliothèques d'apprentissage sont similaires : elles proposent des centaines d'enseignants et de sujets avec peu de conseils sur ceux dont vous avez besoin ou sur l'approche qui vous convient le mieux.
Je peux l'utiliser tout de suite.	Les bibliothèques doivent inclure du contenu et des outils permettant aux leaders de vérifier leur compréhension des compétences, puis de les mettre en pratique et de les appliquer immédiatement.
Il est authentique.	Le contenu résonne avec ce qu'ils vivent en tant que leader et reconnaît le côté humain du leadership. Il est lié aux valeurs, aux priorités stratégiques et à l'objectif commercial de l'entreprise.

Comment utiliser la technologie pour personnaliser l'apprentissage

La technologie génère rapidement de nouvelles façons de personnaliser l'apprentissage. Voici cinq outils qui peuvent accompagner le développement personnalisé du leadership. Certains d'entre eux seront davantage détaillés dans d'autres sections :



- **Évaluation** : L'évaluation est cruciale pour l'engagement. Les leaders ont besoin d'un apprentissage basé sur leurs besoins personnels. L'évaluation met en évidence leurs forces et leurs faiblesses afin qu'ils sachent sur quoi ils doivent travailler pour s'améliorer.



- **Apprentissage recommandé** : Selon le résultat de l'évaluation et d'autres informations de base, vous pouvez utiliser un moteur de recommandation. Ce moteur peut proposer des options d'apprentissage personnalisées pour chaque leader. Cela peut aider les leaders à se familiariser avec les concepts fondamentaux.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership



- **Outils de pratique personnalisés** : Les outils personnalisés peuvent aider les leaders à s'entraîner. Qu'entendons-nous par personnalisé ? Envisagez des outils comme un chatbot pour vous aider dans le coaching. Vous pouvez également réaliser une simulation rapide pour tester la compréhension des concepts. Ces activités permettent d'abord de tester les compétences, mais elles se consolideront au fur et à mesure que les leaders s'entraîneront les uns avec les autres.



- **Analyse personnelle** : Les apprenants doivent pouvoir suivre leurs progrès. À quoi ont-ils consacré du temps ? Dans quels domaines gagneraient-ils à se concentrer davantage ? L'analytique aide les leaders à réfléchir à l'impact du temps qu'ils consacrent à l'apprentissage.



- **Exploration individuelle** : Grâce aux activités personnalisées que les apprenants ont déjà effectuées, ils peuvent savoir exactement ce qu'ils veulent explorer ensuite.



Le développement du leadership n'est pas une solution universelle. Concevoir des expériences qui correspondent au moment que vit le leader peut créer un moment **décisif**.

Développement personnalisé du leadership : rencontrer les leaders dans l'instant présent

En fin de compte, le développement personnalisé du leadership signifie : « Je reçois le type de soutien nécessaire pour répondre au défi de leadership auquel je suis confronté actuellement ». Votre défi consiste à prendre tous les éléments décrits ici et à réfléchir à la façon de les combiner de manière appropriée **pour répondre aux besoins particuliers d'un leader à un moment donné**.

Un développement personnalisé efficace se base sur le bon mélange d'expériences numériques et d'interactions profondément humaines permettant de faire du développement une méthode de travail. L'objectif est d'établir une culture dans laquelle les leaders apprennent constamment, par eux-mêmes, par leurs pairs et au sein de leur entreprise.

Le développement n'est plus une responsabilité supplémentaire pour prendre du temps en dehors du « vrai travail ». Au contraire, le développement fait partie intégrante du travail.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Meilleure pratique n° 5 : Utilisez l'évaluation pour le développement

L'équipe de rêve : Évaluation et développement

Quand nous expliquons pourquoi et comment utiliser l'évaluation pour le développement, nous aimons poser la question suivante : Vous attendriez-vous à ce que votre médecin vous prescrive des médicaments sans diagnostic ni examen médical ? Sans doute pas. Un diagnostic guide le traitement que vous recevez, en veillant à ce qu'il réponde à vos besoins spécifiques. Le remède prescrit est spécifique au problème que vous avez et la dose et la fréquence du traitement sont personnalisées pour vous.

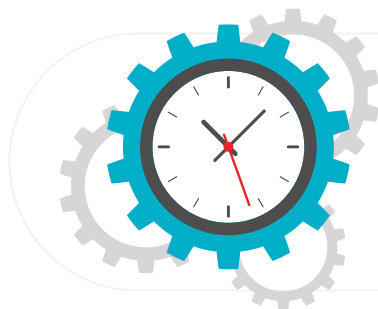
L'évaluation pour le développement est un concept similaire. Une évaluation permet de s'assurer que le développement se focalise sur les bons domaines. Cela aide les leaders à comprendre comment leur combinaison de **compétences**, de connaissances, d'expériences et de qualités personnelles peut appuyer ou entraver la performance dans des domaines clés.

Pourquoi l'évaluation est-elle au cœur du développement ?

Nous avons évoqué l'importance de la **personnalisation dans le développement du leadership**. Une personnalisation poussée repose sur les données et les informations, et l'un des meilleurs moyens d'obtenir ces informations est d'utiliser des outils **d'évaluation** et d'analyse.

Par exemple, avant d'entreprendre un parcours de développement, les leaders peuvent participer à une **enquête à 360 degrés** ou se rendre dans un **centre d'évaluation** immersif pour s'assurer qu'ils rejoignent le programme avec une bonne compréhension de leurs forces et de leurs priorités de développement. À différentes étapes du parcours d'apprentissage, les leaders peuvent effectuer une courte auto-évaluation qui permet de les sensibiliser à des domaines spécifiques ou de vérifier les progrès du développement.

L'une des autres raisons pour lesquelles vous souhaitez utiliser l'évaluation pour le développement est le **temps**. **La recherche** a prouvé que le temps est le principal obstacle au développement du leadership.



Le **principal** obstacle au développement du leadership est le **temps**.

En matière de développement du leadership, il ne s'agit pas de tout faire en moins de temps ou d'attendre qu'il y ait un moment plus opportun. Il s'agit d'effectuer un investissement significatif et ciblé du temps dont nous disposons. Les données et les informations issues de l'évaluation peuvent nous aider à y parvenir.

Comment l'évaluation et le développement vont-ils ensemble ?

Trop souvent, les organisations considèrent **l'évaluation et le développement** comme deux disciplines distinctes. Cependant, dans la pratique, la relation entre l'évaluation et le développement est symbiotique. Ils cohabitent d'une façon qui profite aux deux.

En tant que tel, le développement sans évaluation conduit à une approche générique et universelle. Et l'évaluation sans développement n'aide pas vraiment à faire évoluer la situation en ce qui concerne les aptitudes, les compétences et les comportements clés.

Alors, comment travaillent-ils ensemble ? Quand elle s'inscrit dans le cadre d'une expérience de développement du leadership, l'évaluation fournit plusieurs informations essentielles. Les évaluations peuvent :



Guide de référence :

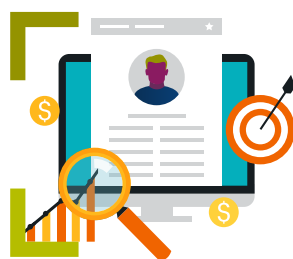
Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

- **Identifier les points forts des compétences et les domaines de développement** afin que les leaders sachent où mettre l'accent pour leur développement.
- **Identifier les lacunes critiques en matière d'expérience et de connaissances** qui pourraient être décisives pour les rôles actuels et futurs.
- **Révéler les attributs de la personnalité et les tendances** qui pourraient influencer la façon dont un dirigeants réagit dans certaines situations. Grâce à ces informations, ils sont mieux équipés pour gérer et modérer leur comportement dans différentes situations et contextes.
- **Aider les personnes** et l'entreprise à déterminer s'ils sont prêts à concrétiser les orientations de l'entreprise.
- **Fournir des informations sur le groupe** qui éclairent les initiatives de développement du leadership à partir des cohortes.
- **Suivre les progrès** des leaders individuellement et des groupes et mesurer l'impact des initiatives de développement du leadership.



38 % des entreprises qui allient évaluation et développement de haute qualité disposent d'une solide équipe de leaders, tandis qu'en moyenne, seules **11 %** d'entre-elles affirment disposer de solides effectifs de leaders.

Source : Rapport DDI sur les transitions en matière de leadership 2021

Différents types d'évaluation prennent en charge diverses perspectives de développement

Le Guide ultime de l'évaluation du leadership de DDI fournit un aperçu complet des différents types d'évaluations. Il s'agit d'une excellente ressource lorsque vous explorez la façon d'utiliser l'évaluation pour les programmes de développement ou les décisions de sélection.

Bien que les outils d'évaluation se présentent sous de nombreuses formes et tailles, la plupart appartiennent à quelques catégories de base. Notez que si chacun de ces outils est une méthode efficace pour collecter des informations sur l'évaluation, chacun a également des objectifs fondamentalement différents.

- **Centres d'évaluation** : Une simulation qui plonge les leaders dans un rôle au sein d'une entreprise fictive. Le responsable est tenu de gérer les e-mails, les réunions et d'autres tâches spécifiques à son rôle. L'expérience peut aussi inclure une analyse stratégique et un exercice de planification des activités.
- **Feedback à 360 degrés** : Aussi connu sous le nom d'évaluation multi-évaluateurs, un 360 fournit un feedback comportemental de la part de subordonnés directs, de collègues et de managers. Cela comprend également une auto-évaluation.
- **Test de leadership** : Ces tests comprennent une série de questions (généralement fermées) conçues pour recueillir des données sur les connaissances, l'expérience et le jugement d'un leader.
- **Tests de personnalité** : Une auto-évaluation qui révèle les modèles de personnalité sous-jacents, les motivations et les risques de dérapage.
- **Auto-évaluations** : Ces évaluations ne sont pas conçues pour évaluer objectivement les leaders, mais plutôt pour stimuler l'autoréflexion. Lorsque les leaders prennent un moment pour réfléchir à leurs compétences et à leurs habitudes, cela peut créer un moment « Aha ! » chez eux, renforçant leur élan pour le développement du leadership. Par exemple, une auto-évaluation pourrait vous aider à réfléchir à votre état d'esprit de croissance en tant que coach ou à réfléchir à votre approche naturelle du réseautage.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Comment l'évaluation pour le développement évolue-t-elle ?

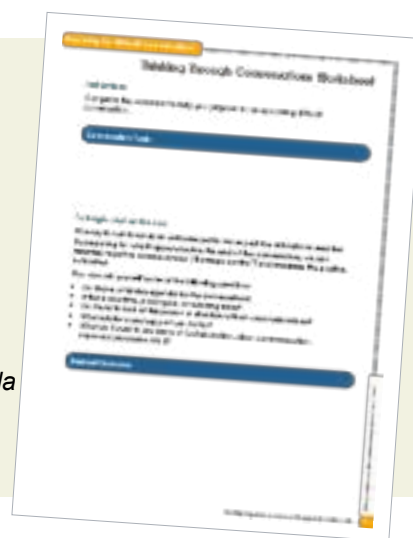
L'évaluation existe depuis un certain temps, mais plusieurs changements rendent l'évaluation pour le développement plus puissante et plus pertinente aujourd'hui.

Historiquement, l'évaluation a souvent été utilisée pour éclairer le développement à travers les moments macroéconomiques. Par exemple, une évaluation approfondie des compétences et des attributs de la personnalité pourrait être utilisée pour déterminer les priorités de développement et l'état de préparation aux transitions clés du leadership. Cette approche « big bang » implique souvent une évaluation complète au début ou à la fin d'un parcours de développement du leadership.

Cette approche est toujours très efficace pour mesurer l'état de préparation global à un poste. Mais grâce aux progrès de la technologie, l'évaluation peut désormais être utilisée tout au long du parcours d'apprentissage et même au travail pour soutenir les leaders pendant les micro-moments.

Envisagez le scénario suivant :

Pour se préparer à une conversation difficile sur les performances, un leader accède à un module d'apprentissage rapide lui permettant de mieux aborder des conversations difficiles. Dans le cadre du module, le leader effectue une courte évaluation en ligne des compétences et des tendances, recevant des conseils et des conseils sur les meilleures pratiques. Il reçoit également des informations ciblées et personnalisées sur la façon de gérer la conversation. De cette façon, l'évaluation devient une partie plus régulière et intégrée du développement du leadership.



Considérations pratiques lors de l'utilisation de l'évaluation pour le développement

La section sur les pratiques exemplaires pour la mise en œuvre fournit de précieux conseils et suggestions pour la mise en place d'une initiative de développement du leadership. Voici quelques considérations pratiques sur la façon d'utiliser l'évaluation pour le développement.



©Development Dimensions International, Inc. 2014. Tous droits réservés.

- 1. Commencez avec la fin à l'esprit.** Soyez clair sur ce que vous évaluez et pourquoi vous l'évaluez. Revenez aux moteurs et aux compétences de l'entreprise et utilisez-les comme critères de base pour l'évaluation.
- 2. Créez des profils de réussiteSM.** Utilisez les informations saisies dans un Profil de succès pour améliorer la qualité et la portée des informations d'évaluation. Les informations utiles peuvent inclure des expériences, des connaissances et des tendances personnelles. N'oubliez pas que différents outils fournissent des informations diversifiées.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

- 3. Utilisez différentes sortes d'évaluation.** Utilisez des évaluations complètes ainsi que des évaluations courtes et ciblées pendant le parcours d'apprentissage et de retour au travail. Comme nous l'avons vu précédemment, une évaluation courte et ciblée peut fournir des informations profondément pertinentes et personnalisées en [cas de besoin](#).
- 4. Demandez le feedback des coachs.** Lorsque vous utilisez une évaluation plus approfondie comme un [centre d'évaluation](#) ou un profilage de personnalité, faites appel à un [coach](#) pour fournir un feedback. Alors que la qualité des rapports d'évaluation et des informations continue de s'améliorer, un coach peut aider les leaders à donner un sens à plusieurs points de données. Un coach peut également mettre l'accent sur les besoins et les priorités de développement.
- 5. Communiquez, communiquez et communiquez.** Lors de la communication, assurez-vous de couvrir toutes les parties prenantes potentielles et de clarifier l'objectif et l'importance du processus d'évaluation. Cela s'applique à tous les aspects du développement du leadership, mais c'est particulièrement important lors de l'utilisation de l'évaluation pour le développement. Pourquoi ? Il est bon d'être conscient des sensibilités qui entourent toute forme d'évaluation. Évitez les messages qui laissent entendre qu'elle est une évaluation de la personne ou que celle-ci réussit ou échoue en tant que leader. De plus, votre communication peut promouvoir et renforcer la valeur des données et des informations pour le développement continu.
- 6. Clarifiez les rôles et les attentes.** Il est également important de clarifier les rôles et les attentes des différentes parties prenantes, y compris le manager du leader. Le manager du leader a un rôle clé à jouer dans son développement. Le partage de données et d'informations issues d'un processus d'évaluation peut être un bon moyen d'établir une relation de collaboration sur le développement. Le manager pourrait bien être le miroir dont un leader a besoin pour mieux comprendre et valider son comportement et ses actions.
- 7. Réfléchissez à la façon dont les données d'évaluation seront utilisées et partagées.** À plusieurs reprises dans cette section, nous avons souligné la valeur des données. Dans cette optique, vous devez établir et communiquer une politique claire de partage des données. Comment les données seront-elles utilisées ? Qui aura accès aux données ? Comment les données seront-elles stockées et pendant combien de temps ?



Le développement sans évaluation conduit à une approche générique et **universelle**. L'évaluation sans développement ne permet guère de faire évoluer les aptitudes, les compétences et les comportements clés.

Les leaders accordent de l'importance aux données et veulent plus d'évaluation !

La bonne nouvelle, c'est que les leaders reconnaissent la valeur et l'importance des données et des informations d'évaluation. Notre récente [étude mondiale menée auprès de plus de 15 000 leaders](#) a révélé que 42 % d'entre eux souhaitaient une évaluation plus approfondie pour diagnostiquer les forces du leadership. Dans l'environnement commercial complexe et en constante évolution d'aujourd'hui, les leaders comprennent l'importance de disposer de données de bonne qualité pour prendre des décisions commerciales, y compris en ce qui concerne leur propre développement.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Meilleure pratique n° 6 : Utilisez des outils de pratique du leadership

Différenciez votre programme de développement du leadership par la pratique

La pratique est probablement l'aspect le plus négligé de tout programme de développement du leadership. Bien sûr, tout le monde – RH, leaders, cadres dirigeants – hoche la tête lorsque nous parlons de l'importance de la pratique. Pourtant, les outils pour la pratique du leadership sont trop souvent ignorés lorsque les entreprises lancent réellement leurs programmes.

Pourquoi ? La pratique est difficile. C'est là que les leaders doivent prouver qu'ils peuvent appliquer ce qu'ils ont appris. Et ils doivent recevoir du feedback sur ce qu'ils peuvent améliorer. Mais c'est aussi la pratique qui changera la donne et qui déterminera si quelqu'un devient réellement un meilleur leader.

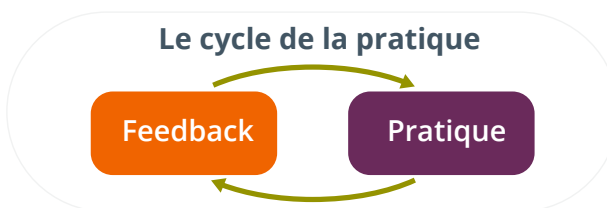
Donc, si vous voulez faire la différence avec votre programme de développement du leadership et voir des résultats, commencez à réfléchir à la façon d'intégrer la pratique.

Importance de la pratique délibérée

Bien que l'importance de la pratique soit comprise depuis longtemps, la pratique du développement du leadership est trop souvent non structurée ou laissée au hasard. La pratique est un élément essentiel du développement du leadership et nécessite la même attention que les autres formes de développement. Donner aux leaders l'accès à des outils de qualité pour la pratique du leadership peut grandement améliorer l'expérience de développement du leadership.

Malcolm Gladwell a popularisé le concept de « pratique délibérée » dans son livre *Outliers*. Cependant, les origines de la recherche et de l'enseignement du concept remontent aux années 10 et aux travaux de [K. Anders Ericsson](#).

La pratique délibérée utilise une combinaison d'activités de développement ciblées, de [coaching](#) et de [feedback](#) pour soutenir la croissance et le renforcement des [compétences](#) et des comportements. Il peut être intégré à un programme de leadership formel et à un parcours d'apprentissage ou utilisé à l'appui de [l'apprentissage autogéré](#).



Les programmes peuvent utiliser des outils pour la pratique du leadership pour soutenir l'apprentissage pour les moments macro et micro. Pour des exemples de la façon dont les outils de pratique du leadership peuvent répondre à différents besoins, reportez-vous à la section [Explorer les moments clés du leadership](#) de ce guide.

5 caractéristiques d'un outil pour la bonne pratique du leadership

Toutes les pratiques ne sont pas égales, et il est important de distinguer le jeu de la pratique. Bien qu'il n'y ait rien de mal en soi à ce que le jeu et les techniques de jeu soient utilisés comme outils pour la pratique du leadership, la pratique est davantage axée sur l'obtention de résultats spécifiques tels que le changement de comportement.

Il existe plusieurs caractéristiques qui définissent un outil efficace pour la pratique du leadership. Bien que vous ne soyez pas obligé d'adhérer à tous, plus vous pouvez en intégrer, plus votre pratique du leadership sera efficace. Les outils pour la pratique du leadership doivent intégrer les principes de [conception décrits précédemment](#), notamment être personnalisés, pertinents, immersifs, humains et fiables.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership







Voici cinq caractéristiques d'un outil efficace pour la pratique du leadership :

- 1. Objectif** : Il vise un résultat ou un objectif spécifique.
- 2. Stimulation intentionnelle** : Il agit comme un disjoncteur, en modifiant les vieilles habitudes et en générant de nouvelles mentalités.
- 3. Feedback** : Il utilise le **feedback** pour renforcer les comportements positifs, proposer des suggestions d'amélioration et fournir de nouvelles perspectives.
- 4. Sûr** : Bien qu'exigeant, il permet aux leaders d'expérimenter dans un environnement d'apprentissage sûr et dénué de risque.
- 5. Renforcement du pourquoi** : Il aide les leaders à renforcer les raisons pour lesquelles une compétence ou un comportement particulier est important et pertinent.

La diversité est le piment de la pratique

Les outils pour la pratique du leadership doivent être ciblés et pertinents, mais ils aident à offrir aux leaders une certaine variété. La diversité facilite une expérience d'apprentissage plus engageante, chaque outil jouant un rôle différent.

Les technologies émergentes créent de nouvelles options pour les outils destinés à la pratique. Nous vous recommandons d'utiliser une gamme d'options en ligne et hors ligne pour créer une expérience d'apprentissage plus efficace et plus impactante pour les leaders. Bien que bon nombre de ces outils puissent être utilisés de façon ponctuelle, il est possible de les utiliser parallèlement à des options formelles de développement du leadership telles que des **cours** et des **microcours**.

	Quel est votre ensemble de pratiques ?	Exemple
	Chatbots Des outils pilotés par l'IA qui simulent des conversations et des interactions	<ul style="list-style-type: none"> • Simulation de conversations de coaching • Simulation de conversations sur les performances
	Pratique guidée Des ressources qui guident l'application des compétences et des comportements	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de travail • Planificateurs de discussion • Modèles
	Jeux et simulations Des façons attrayantes de mettre les compétences et les connaissances à l'épreuve	<ul style="list-style-type: none"> • Jeux individuels ou simulations pour tester et pratiquer les compétences • Tests de connaissances
	Soutien aux cadres Des outils pour les responsables de leaders afin d'encourager et de renforcer la pratique et l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de pratique des compétences • Guides et ressources d'assistance pour le manager
	Réalité virtuelle Des environnements simulés qui plongent les leaders dans des scénarios réels	<ul style="list-style-type: none"> • Scénarios générateurs d'empathie • Scénarios de renforcement des compétences
	Apprentissage par les pairs Des groupes d'entraînement dans lesquels les leaders peuvent tester leurs compétences les uns avec les autres et obtenir un feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes de pairs se réunissant périodiquement • Forums de discussion entre pairs



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

La valeur d'un coach en pratique

La partie la plus importante de la pratique est le feedback. Sans feedback, comment saurez-vous comment vous vous en sortez ? Bien que certains outils d'entraînement offrent un feedback automatisé ou demandent à l'utilisateur d'effectuer une réflexion critique, le feedback le plus précieux viendra probablement d'un coach.

Bien sûr, différentes personnes peuvent endosser le rôle d'un coach. Bien que le responsable d'un leader soit un choix évident, les leaders peuvent également tirer profit de l'utilisation de [pairs](#) ou même de coachs externes.

L'étude [Global Leadership Forecast 2021](#) de DDI a révélé que, plus que tout, les leaders veulent des coachs externes pour les aider à développer leurs compétences en dehors de leur travail quotidien. Cependant, ils ont également évalué les approches actuelles du coaching comme l'un des types de développement les moins efficaces au sein de leur propre entreprise.

Il existe [de nombreux types de coaching](#), mais le coaching pour la pratique est ciblé et axé sur l'application de nouvelles compétences et de nouveaux comportements. Les coachs peuvent aider les leaders à appliquer de nouvelles compétences au travail et à fournir du feedback sur les comportements.

Ils peuvent également aider les leaders à mieux se comprendre eux-mêmes et à mieux comprendre comment l'ensemble unique de leurs expériences, de leurs compétences et de leurs approches personnelles peut influencer le comportement. Cela crée une expérience [d'apprentissage et de pratique hautement personnalisée](#).

Ne laissez pas la pratique des compétences de leadership au hasard

Lorsqu'il s'agit de développement du leadership, c'est « en forgeant qu'on devient forgeron ». La meilleure façon d'aider vos leaders à mettre en pratique les compétences dont ils ont besoin est de leur donner des outils de pratique efficaces.

Ne laissez pas la chance au hasard ! Faites preuve de stratégie dans le choix des outils pour la pratique du leadership dans votre entreprise.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Meilleure pratique n° 7 : Intégrez un feedback concernant le développement personnel

Le feedback est crucial au changement de comportement

La [recherche](#) montre que la réceptivité au feedback pour le développement personnel est l'un des indicateurs les plus forts du potentiel de leadership.

Si vos leaders mettent en pratique des compétences clés et reçoivent du feedback, votre entreprise a 4,6 fois plus de chances de disposer d'une qualité de leader et d'un vivier de talents élevés que celles qui n'en ont pas.



89 % des leaders des RH admettent que les feedbacks et les contrôles réguliers des pairs sont essentiels dans l'obtention de bons résultats.

Rapport sur la reconnaissance des employés 2018, SHRM/Globeforce

En étant ouverts aux commentaires, les leaders peuvent devenir plus conscients d'eux-mêmes, ce qui peut à son tour conduire à un changement de comportement et à une amélioration de l'[intelligence émotionnelle](#). Étonnamment, pour la plupart, nous ne sommes pas très conscients de notre propre comportement et encore moins conscients de la façon dont les autres nous voient. Une étude a révélé qu'environ 95 % des gens pensent qu'ils sont conscients d'eux-mêmes, alors que seulement 10 à 15 % le sont réellement.

Le feedback est la clé de la croissance et du développement personnels et il est également au cœur de la [pratique délibérée](#). Bien que nous n'aimions pas toujours ce que nous entendons, nous pouvons tirer profit du feedback que nous recevons. De fait, un manque de feedback peut entraîner de l'anxiété, de l'appréhension et une baisse de la productivité. En revanche, le fait d'obtenir un feedback productif et régulier peut déclencher une croissance exponentielle.

Types de feedback pour le développement personnel

Il peut être tentant de garder le processus de feedback ouvert, non structuré et informel. Après tout, vous voulez une culture où les gens donnent et reçoivent des commentaires de manière organique sans y être invités.

Nos recherches et notre expérience suggèrent qu'un processus formel de feedback encourage non seulement à donner et à recevoir du feedback, mais qu'il contribue également à renforcer une culture de feedback.

Voici trois des types de feedback les plus courants pour le développement personnel :



1. Feedback ponctuel. Le type le plus courant de feedback ponctuel est le [feedback à 360 degrés](#). Le feedback à 360 degrés est souvent utilisé au début d'un parcours de développement du leadership ou à intervalles réguliers (1 à 2 ans) pour obtenir un feedback sur un large éventail de [compétences](#) et de comportements. Cette méthode permet d'identifier les forces et les domaines à améliorer, ainsi que d'obtenir des informations sur l'image de marque et la réputation globales d'un leader.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership



2. Feedback d'impulsion. Le feedback d'impulsion est souvent utilisé comme suivi d'une évaluation ou d'un processus de feedback plus complet (360, par exemple). Il est également utilisé pour obtenir du feedback sur les priorités de développement personnel pendant et après la formation en leadership et le développement des collaborateurs. Le feedback par impulsions permet aux leaders d'évaluer les progrès, généralement dans un sous-ensemble de comportements sur une période donnée.



3. Feedback continu. Le feedback continu permet aux leaders d'obtenir du feedback sur une base continue. Il peut être utilisé pour vérifier les comportements clés dans une série de **moments critiques du leadership**. La nature continue et répétitive de ce feedback est également très efficace lorsque les leaders essaient de changer d'anciennes habitudes ou de renforcer de nouvelles. En revanche, le feedback à 360 degrés et le feedback d'impulsion ont tendance à être entraînés par un événement qui se produit à un moment donné en fonction d'un besoin spécifique. En tant que tels, les feedbacks à 360° et d'impulsion ont tendance à soutenir le développement à travers les moments macro.

L'émergence du feedback continu

Alors que les méthodes de feedback ponctuel et de feedback d'impulsion restent des utilisations pertinentes et importantes du feedback pour le développement personnel, de nouvelles approches basées sur le feedback continu prennent de l'ampleur. Josh Bersin, analyste et commentateur bien connu dans le secteur du leadership et des talents, décrit le feedback continu des employés comme la **prochaine application qui tue**.

C'est logique : Les besoins des leaders et des organisations ne sont pas épisodiques. Les leaders et les organisations ont besoin d'un feedback et d'un soutien continus lors des moments critiques quotidiens du leadership, tels que les réunions de projet et les discussions individuelles.

Il peut être difficile d'évaluer les progrès et les performances au travail sans système de feedback. Avec l'essor du travail à distance et hybride, nous constatons également un changement important dans la façon dont les leaders et les employés interagissent les uns avec les autres et obtiennent du feedback. C'est pourquoi il est plus important que jamais d'offrir aux leaders des mécanismes de feedback continus qui sont simples à utiliser, motivants et **perspicaces**.



30 % des nouveaux leaders souhaitent recevoir plus de coaching et de feedback de la part de leurs managers qu'actuellement, contre seulement 25 % des leaders actuels.

Prévisions DDI sur le leadership mondial 2021

Les systèmes de feedback continu ne fonctionnent pas de la même manière que les plateformes traditionnelles basées sur des enquêtes.

Ils présentent des caractéristiques uniques qui rendent le processus consistant à donner et recevoir du feedback beaucoup plus dynamique. Les caractéristiques communes sont les suivantes :

- **Le processus de feedback est rapide et facile.** Il se concentre sur un petit ensemble de comportements pertinents et spécifiques.
- **La technologie, y compris la compatibilité mobile, est essentielle.** La technologie est au cœur du processus consistant à donner, recevoir et examiner le feedback. Les plateformes tirent parti d'un mélange d'options de feedback push et pull.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

- **Il est captivant.** Par exemple, certaines plateformes utilisent des fonctionnalités de balayage et de jeu pour recueillir des feedbacks.
- **Le processus de collecte de feedback est anonyme.**
- **Les données et les informations sont facilement accessibles via des tableaux de bord personnels.**
- **Les données individuelles sont combinées pour fournir des tendances et des informations sur le groupe.**

5 bonnes pratiques pour donner et recevoir un feedback



« Le feedback continu produit un effet secondaire important : il normalise le feedback pour le destinataire. Mais plus important encore, il normalise le processus du feedback. »

- Alexander Schwall, Ph.D.
Cofondateur et directeur scientifique de Rhabit Analytics

En plus de rendre les outils de feedback plus facilement accessibles, les entreprises doivent également recadrer les perceptions concernant le feedback sur le lieu de travail. Trop souvent, celui-ci a des connotations négatives et est considéré par beaucoup comme un moyen de partager ce qui ne va pas. Le feedback doit être perçu comme constructif et positif, un vecteur de changement, de nouvelles habitudes et d'innovation, même lorsqu'il vise à s'améliorer. Ce changement s'applique à ceux qui donnent et reçoivent du feedback.

Les systèmes de feedback continu peuvent contribuer à renforcer une culture du feedback et de la **sécurité psychologique** dans laquelle la liberté d'essayer de nouveaux comportements et l'expérimentation de nouvelles méthodes de travail sont encouragées. Mais quelle que soit la façon dont le feedback est donné, les principes de base restent les mêmes et devraient être promus et renforcés dans le cadre de toute initiative de développement du leadership.

Voici cinq principes importants à garder à l'esprit. Le feedback doit être :

- **Pertinent et spécifique :** Que vous donniez ou receviez un feedback, concentrez-vous sur des comportements et des actions spécifiques, et non sur des généralisations. Lorsque vous discutez du feedback pour créer une amélioration, envisagez de partager et d'explorer des actions alternatives. Reliez le feedback aux objectifs et au contexte.
- **Opportun :** Fournissez ou demandez du feedback aussi près que possible du moment où un comportement ou un résultat se produit.
- **Communiqué avec empathie :** Le feedback doit être donné et reçu avec sensibilité et empathie. Pourquoi ? Donner et recevoir un feedback représente un moment de vulnérabilité.
- **Sincère :** Bien qu'il soit tentant d'entourer le feedback à des fins d'amélioration de beaucoup de points positifs, ne noyez pas les messages clés pour autant.
- **Traité comme un cadeau :** Si vous n'êtes pas prêt à demander un feedback, vous n'êtes peut-être pas prêt à le fournir de manière crédible.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

DDI a conçu la méthode STAR pour donner du feedback et communiquer lors d'un entretien comportemental. Elle se base sur trois éléments simples : Situation/Tâche, A : Action, et R : Résultat. Pour en savoir plus à ce sujet, rendez-vous [ici](#).



N'oubliez pas le feedback pour le développement personnel

Le feedback est crucial pour la croissance et le développement personnel des leaders. Mais c'est aussi un moteur de la conscience de soi, ce qui est la clé du changement de comportement.

En faisant un feedback pour le développement personnel un élément important de vos programmes de leadership, vous êtes sur la bonne voie pour créer une culture qui valorise ce feedback. Lorsqu'un plus grand nombre de membres de l'équipe sont à l'aise lorsqu'il s'agit de donner et de recevoir régulièrement un feedback positif et des commentaires à des fins de développement, ils sont susceptibles de grandir. Le feedback est un vrai cadeau !



Gérez un programme de développement du leadership efficace



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Ne laissez pas la mise en œuvre au hasard

« Je ne sais pas ce qui s'est passé, j'avais le plan parfait ! » C'est quelque chose que nous avons souvent entendu de la part des RH. Ils ont fait un travail formidable en créant un puissant programme de développement du leadership. Mais ensuite, il y a un problème dans la mise en œuvre, et tout tombe à plat. Dans cette section, nous aborderons quelques-unes des meilleures pratiques à suivre pour mettre en œuvre un programme de développement du leadership réussi.

Avec chacune de ces meilleures pratiques, vous prenez une meilleure mesure pour vous assurer que vos leaders non seulement s'engagent dans leur développement, mais mettent en pratique leurs compétences au travail.



« Les idées sont faciles.
C'est la mise en œuvre
qui est difficile. »

Guy Kawasaki, spécialiste en marketing, auteur et investisseur en capital-risque

Mesurez les résultats

Commencez par penser aux résultats, ne le faites pas après coup. Dès le premier jour, élaborer un plan pour recueillir des données et suivre les progrès en cours de route afin de pouvoir regarder en arrière et célébrer les résultats.

Obtenez l'implication des parties prenantes

Qui devez-vous engager et influencer ? De quel niveau d'engagement avez-vous besoin ? Impliquez vos principales parties prenantes pour influencer, soutenir ou accélérer vos initiatives de leadership.

Créez une stratégie de communication

Il ne s'agit pas seulement de diffuser de l'information. Avec un plan créatif et réfléchi, vous pouvez vous assurer que tout le monde est enthousiaste et prêt à s'investir dans votre programme.

Obtenez le soutien d'un manager

Bénéficier du soutien des managers de vos apprenants peut faire toute la différence. Explorez les moyens pour les managers de modéliser l'engagement et de renforcer le développement.

Lancez votre programme

Il est enfin temps de donner le coup d'envoi ! Suscitez l'enthousiasme et le dévouement de toutes vos parties prenantes en vous lançant en quatre étapes clés.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Comment mesurer les résultats du développement du leadership

À quoi ressemble le succès dans le cadre du développement du leadership ?

Nous avons tous entendu l'adage « On ne gère bien que ce que l'on mesure ». Malheureusement, les recherches montrent que seulement 18 % des organisations mesurent l'impact commercial des initiatives prises concernant le développement du leadership. Cependant, dans la plupart des entreprises, les cadres dirigeants exigent de plus en plus des mesures plus précises des résultats.

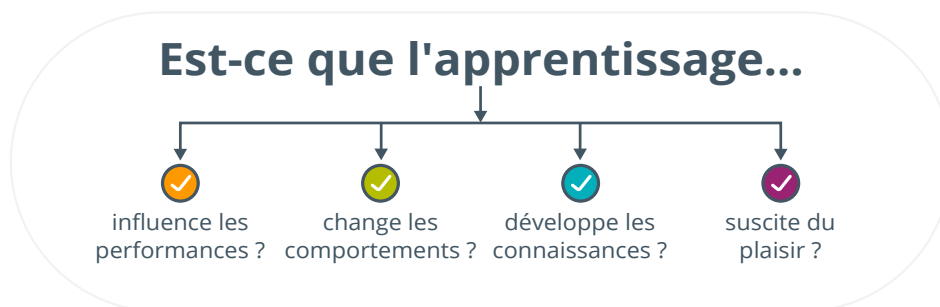
Le plus grand défi concernant la mesure est qu'elle est souvent envisagée après coup. En l'absence de mesures et d'indicateurs clés intégrés en cours de route, il peut devenir difficile de revenir en arrière et de collecter les données dont vous avez besoin. C'est pourquoi il est essentiel de penser à la mesure dès le début.

Pour commencer à organiser la façon dont vous allez mesurer les résultats, posez-vous les questions suivantes :

- Quel sera l'impact de ce programme de leadership sur l'entreprise et, est-il en phase avec les besoins de mes parties prenantes ?
- À quoi ressemblerait la réussite dans un an ? Et dans trois ans ?
- Quelles données seront pertinentes pour mes parties prenantes ?
- De quelles méthodes de collecte de données dispose-t-on ?
- Qui est chargé du suivi des progrès et de la mesure des résultats ?

Il n'est pas surprenant que lorsque vous êtes en mesure de prouver les résultats obtenus, vous bénéficiez non seulement à l'entreprise, mais vous renforcez votre propre crédibilité. Par conséquent, vous serez plus à même d'obtenir le soutien dont vous avez besoin lors de futures initiatives.

Dans cette section, nous vous présenterons différentes façons de démontrer les résultats obtenus.



Le leadership s'apprend, mais comment se mesure-t-il ?

Comment mesure-t-on un « bon » leadership ? Basée sur la psychologie comportementale, l'approche de DDI se concentre sur la compréhension du leadership comme étant un ensemble de comportements observables et mesurables qui peuvent changer au fil du temps. Nous croyons que les programmes de leadership peuvent et doivent entraîner un changement de comportement pour être considérés comme un succès.

Bien sûr, il n'est pas facile de mesurer les changements de comportement. Il est beaucoup plus simple de mesurer le succès selon si les gens ont suivi ou terminé une certaine formation. Mais cela ne garantit pas que les leaders développent et utilisent réellement les compétences dont ils ont besoin pour devenir de meilleurs leaders.

Que vous cherchiez à mesurer des résultats simples comme l'assiduité, ou à établir un lien plus profond entre le développement et les résultats de l'entreprise, la clé est de configurer votre programme dès le début afin de collecter les bons types de données.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Dans cette section, nous aborderons l'une des méthodes les plus populaires pour **mesurer l'impact, le modèle de Kirkpatrick**. Ce modèle évalue l'apprentissage et la formation sur quatre niveaux. C'est l'approche la plus courante pour les praticiens de la formation et du développement.

Évaluation de niveau 1 : Mesurez la réaction

Comment vos leaders réagissent-ils à votre programme ? Dans le modèle de Kirkpatrick, ce niveau est le degré auquel les participants trouvent la formation favorable, engageante et pertinente pour leur travail. Alors que de nombreuses organisations mesurent le niveau 1 à l'aide de « fiches de sourire », ce modèle va au-delà de la satisfaction des participants et comprend également :

- **Engagement** : Le degré d'implication et de contribution des participants à l'expérience d'apprentissage.
- **Pertinence** : La mesure dans laquelle les participants à la formation auront l'occasion d'utiliser ou d'appliquer ce qu'ils ont appris lors de leur formation.

À elles seules, ces mesures ne vous disent pas si les leaders ont réellement acquis des compétences. Mais elles peuvent vous aider à prédire deux choses importantes :

- **Motivation personnelle** : Les leaders s'investissent-ils personnellement dans le programme ? Lorsque les leaders démontrent une motivation personnelle élevée, la recherche a prouvé qu'ils sont plus susceptibles d'appliquer leurs compétences au travail.
- **Pertinence de l'emploi** : Le programme a-t-il donné l'occasion de pratiquer les nouvelles compétences acquises avant de les appliquer au travail ?

D'après nos propres **recherches**, la motivation personnelle et la pertinence de l'emploi sont les principaux facteurs qui prédisent si les compétences seront appliquées ou s'il y aura un changement de comportement. Bien qu'ils ne prouvent pas que les leaders ont changé de comportement, ils restent tout de même un indicateur positif que votre programme va dans la bonne direction.

Cependant, de nombreuses entreprises ne vont pas plus loin. Bien que ce feedback soit important pour comprendre dans quelle mesure vous engagez les participants, il ne montre pas si les participants changent de comportement au travail.



La motivation personnelle et la pertinence du poste sont les premiers facteurs prédictifs d'application des compétences ou d'un changement du comportement.

Évaluation de niveau 2 : Mesurez l'apprentissage

Qu'est-ce que vos leaders doivent retirer de votre programme ? Kirkpatrick définit ce niveau comme la mesure dans laquelle les participants acquièrent les connaissances, les compétences, l'attitude, la confiance et l'engagement prévus via leur participation à la formation.

Vous pouvez déterminer l'apprentissage par le biais de vérifications post-programme ou par des tests avant et après la formation pour mesurer les progrès. Tout d'abord, vous devrez identifier les résultats d'apprentissage spécifiques que vous souhaitez que votre programme fournisse. Ensuite, vous devrez tester ces résultats avant et après la formation.

Les **cours** en ligne de DDI comprennent des vérifications informelles et formelles des connaissances. Nous proposons également des contrôles de connaissances pour un grand nombre de nos cours en classe.

Ces vérifications permettent de s'assurer que les leaders comprennent la théorie derrière ce qu'il faut faire, mais pas s'ils sont en mesure de démontrer la compétence.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

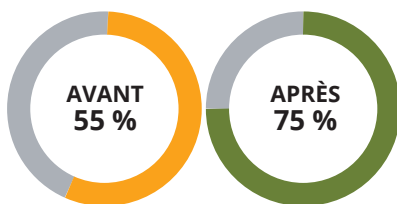
Découvrez les moments de leadership

Évaluation de niveau 3 : Mesurez le changement de comportement

Vos leaders appliquent-ils ce qu'ils ont appris dans le cadre du programme ? Dans le modèle de Kirkpatrick, ce niveau correspond à la mesure dans laquelle les participants appliquent ce qu'ils ont appris pendant la formation lorsqu'ils sont de retour au travail.

Gardez à l'esprit que voir un changement de comportement peut prendre du temps. Les leaders peuvent avoir besoin de renforcer leur confiance et de trouver les bonnes occasions d'appliquer leurs connaissances et leur apprentissage. Vous pouvez mesurer le changement de comportement par le biais d'enquêtes ou d'entrevues, en particulier avec les managers et les subordonnés directs des participants à votre programme. Il est impératif que les participants à l'enquête aient une compréhension claire des comportements ou des **compétences** nécessaires pour que les leaders réussissent.

Chez DDI, nous mesurons le changement de comportement en comparant la fréquence à laquelle les leaders adoptent des comportements de leadership efficaces (avant/après le développement). Il est important que les managers, les pairs et les subordonnés directs fournissent des observations sur le changement de comportement. Les participants au programme peuvent également noter eux-mêmes leur changement, ce qui les aide à réfléchir à leur propre croissance.



Après un programme de leadership de DDI, 75 % des leaders présentent « souvent » ou « presque toujours » **des comportements de leadership efficaces**, contre seulement 55 % avant de suivre un programme.

DDI, PREUVE : La formation au leadership de DDI porte ses fruits

Évaluation de niveau 4 : Mesurez les résultats

Quel est l'impact sur l'entreprise de l'amélioration présente chez les leaders qui ont bénéficié d'un changement de comportement grâce à leur participation à votre programme ? Selon M. Kirkpatrick, ce niveau mesure le degré auquel les résultats ciblés sont obtenus à la suite de la formation. Outre le fait qu'il s'agisse de la forme de mesure la plus complète, c'est aussi là que vous avez le plus de chances d'attirer l'attention de vos parties prenantes dans l'entreprise.

Voici quelques exemples tirés de nos **recherches** sur la façon dont les organisations ont évalué les résultats nets après un programme de leadership DDI :

- **Un taux de rotation réduit** : Plus de 700 leaders d'une entreprise mondiale de solutions informatiques ont participé à un programme de développement du leadership DDI visant à améliorer la productivité et les performances des employés. Pour les équipes impliquées dans le programme, le taux de roulement des employés est passé de 20,4 % à 4,8 %.
- **Une augmentation des ventes** : Après avoir mis en œuvre un programme de leadership pour les directeurs des ventes, une société pharmaceutique a connu une augmentation globale de 105 % de son volume de ventes. La productivité des ventes a augmenté en moyenne de 68 % par représentant dont les managers avaient suivi le programme DDI.
- **Sécurité** : Afin de promouvoir une culture qui favorise le développement, la motivation et la rétention des employés, près de 400 employés d'une entreprise manufacturière ont participé à un programme de leadership DDI. Les accidents ont diminué de 70 % et le taux de roulement du personnel a également diminué de 90 %.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Exemples de calcul du retour sur investissement

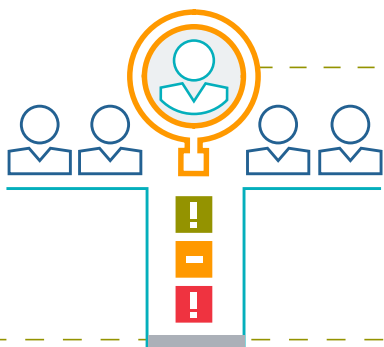
Lorsque vous quantifiez l'impact financier sur l'entreprise, vous pouvez facilement calculer le retour sur investissement (ROI) en fonction du coût de votre programme de leadership. Voici deux autres exemples où les organisations ont calculé le retour sur investissement de leur programme de développement du leadership :

- **Une productivité accrue** : Une entreprise de construction automobile a mis en place un programme DDI dans plusieurs usines de fabrication ayant des antécédents de productivité et de performances faibles. Des usines « témoins » similaires ont été sélectionnées comme groupe de comparaison. La qualité, la livraison à temps des pièces, la productivité, la santé et la sécurité et l'absentéisme ont été mesurés et suivis pour déterminer l'impact. Par rapport aux usines témoins, le site expérimental a montré une amélioration de 21 % de la productivité. Cela s'est traduit par un retour estimé à 4,4 millions de dollars.
- **Une augmentation des ventes croisées** : Après que leurs superviseurs ont terminé un programme DDI, les employés de banque ont montré des améliorations substantielles de leur productivité au travail. En témoigne le fait que les employés de banque ont généré environ quatre fois plus de recommandations d'entreprises et de nouveaux prêts par mois. Ils ont également augmenté de 233 % les ventes croisées, c'est-à-dire le nombre de prêts accordés avec une assurance-vie supplémentaire. En plus de l'augmentation de la productivité, les heures supplémentaires des employés ont globalement été réduites de 92 %.

Mesure de l'aide à la mise en œuvre

Le succès de votre initiative de développement du leadership dépend également de votre [plan de mise en œuvre](#) et du soutien disponible pour les apprenants. Dans le cadre de notre service [d'évaluation de l'impact](#), DDI mesure les éléments suivants :

- **Le soutien de l'environnement** : La haute direction appuie-t-elle fortement le programme ? Y a-t-il des possibilités d'appliquer les compétences nouvellement acquises ? Y a-t-il des obstacles à la participation des leaders à d'autres possibilités de perfectionnement ? Ces facteurs externes peuvent inhiber ou accélérer l'efficacité de votre programme de leadership.
- **Renforcement du manager** : Les managers soutiennent-ils le développement et les employés ? Les participants discutent-ils des possibilités d'appliquer de nouvelles compétences avec leurs gestionnaires ? Le [soutien des managers](#) est l'un des trois principaux prédicteurs du changement de comportement.



Concentrez-vous sur ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas pour pouvoir améliorer votre leadership en identifiant les problèmes et les lacunes lors d'une **évaluation d'impact**.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

N'oubliez pas les indicateurs principaux

Bien que votre objectif ultime soit d'obtenir des résultats commerciaux et de créer un changement de comportement chez les leaders, le suivi des indicateurs précoces peut vous aider à déterminer si vous êtes sur la bonne voie.

Les indicateurs principaux décrivent l'efficacité de votre stratégie actuelle et indiquent les résultats futurs. Il peut s'agir :

- Du pourcentage de leaders touchés dans l'ensemble de votre entreprise
- Du taux de participation ou d'assiduité des apprenants
- De la participation des managers d'apprenants aux sessions d'accompagnement des managers
- Du contenu utilisé (démarré ou lancé) à partir de votre LMS, LXP ou plateforme d'apprentissage en ligne
- Du taux d'achèvement du contenu

Créez un plan de mesure

Comme nous l'avons mentionné, l'un des plus grands défis liés à la mesure de l'efficacité du développement du leadership est qu'il ne se produit souvent qu'après coup. Sans planification à l'avance, il peut être beaucoup plus difficile de recueillir des données sur la réussite du programme.

C'est pour cette raison qu'il est très important de créer un plan pour mesurer les résultats lors de la conception de votre programme. Une grille de planification de mesure simple peut vous aider à rester organisé et sur la bonne voie. Pour chaque indicateur de réussite que vous identifiez, vous devrez déterminer :

- Source des données
- Chronologie ou date d'échéance de la collecte des données
- Production de données
- Responsabilité
- Tout problème ou assistance nécessaire

Indicateur	Source des données	Collecte	Sortie	Responsabilité	Rapports
Contenu accédé de LMS	LMS Plateforme	Mensuelle	LMS Tableau de bord ou une feuille de calcul	RH, IT	Tableau de bord
Niveau 1 : Réaction	Apprenants	Post-formation	Évaluation Formulaires	RH, équipe de formation	Taux d'achèvement de 40 % ou moins
Niveau 2 : Apprentissage	Apprenants	Pendant et après la formation	Connaissances Vérifications	RH, équipe de formation	Contrôles des connaissances non notés

Mesurez les résultats pour planifier les prochaines étapes

N'oubliez pas de célébrer le succès ! Si vous n'atteignez pas tous les objectifs, profitez-en pour apprendre et vous améliorer.

Avec un plan solide pour mesurer les résultats, vous disposerez de données qui démontrent l'impact de vos programmes. Vous disposerez également de données pour montrer la valeur que vous et votre équipe apportez à votre entreprise. De plus, la mesure des résultats peut créer une approche axée sur les données permettant de planifier et concevoir les prochaines étapes.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Obtenez un engagement des parties prenantes dans votre programme

Renforcez l'engagement grâce à une stratégie d'engagement des parties prenantes

Vos parties prenantes peuvent considérablement accélérer ou ralentir vos initiatives de développement du leadership. Que vous soyez au début de la phase de conception ou au milieu d'un programme, voyons pourquoi une stratégie d'engagement des parties prenantes est importante. Vous apprendrez aussi ce que vous pouvez faire pour former des employés d'exception pour obtenir le soutien dont vous avez besoin.

Qu'est-ce que l'engagement des parties prenantes ?

L'engagement des parties prenantes est une approche planifiée visant à identifier, comprendre et mettre en œuvre des actions spécifiques conçues pour influencer, renforcer la confiance ou favoriser l'adhésion des personnes ou des groupes clés. Dans le contexte du [développement du leadership](#), l'engagement des parties prenantes consiste à adopter une approche proactive pour impliquer et susciter l'implication de ceux qui détermineront le succès ou l'échec de votre programme ou de votre initiative.

- **Qui dois-je engager et influencer ?** La première étape consiste à identifier clairement vos parties prenantes, que nous décrivons plus en détail ci-dessous.
- **Pourquoi ai-je besoin de leur engagement ?** Peut-être avez-vous besoin de leur approbation, de leur temps ou de leur budget. Ou peut-être que le point de vue de la personne est important pour quelqu'un dont l'engagement est essentiel pour aller de l'avant.
- **Quel niveau d'engagement ai-je besoin de la part de cette personne ?** Vous aurez besoin de certaines personnes clés pour être des employés performants de votre programme. Pourtant, tout le monde n'a pas besoin d'être un fan inconditionnel. Même si certains intervenants ne font pas de déplacements pour promouvoir le programme, vous aurez peut-être besoin de leur engagement à soutenir et à assurer le suivi du programme.
- **Comment vais-je obtenir leur engagement à passer à l'action ?** Tenir compte de ce qui est unique chez chaque individu vous aidera à choisir les meilleures stratégies pour impliquer, influencer et obtenir l'engagement.

Pourquoi l'engagement des parties prenantes est-il important pour le développement du leadership ?

Vous n'êtes pas à la recherche d'un échange unique. Le développement du leadership a le potentiel de transformer la culture et le succès de votre entreprise, mais seulement si toutes les personnes impliquées sont en phase et partagent la même vision, les mêmes objectifs et les mêmes attentes. Grâce à la convergence stratégique entre vos principales parties prenantes, vous disposez d'une équipe étoffée qui prend la responsabilité de soutenir l'initiative et de tout faire pour qu'elle réussisse.



Sans le soutien des parties prenantes, même le meilleur programme de développement du leadership peut se solder par un échec.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Qui sont les parties prenantes qui comptent ?

<p>La première étape consiste à identifier vos parties prenantes.</p>	<p>Voici quelques questions clés à se poser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui est l'intervenant clé ou le principal promoteur ? • Qui est impliqué et qui bénéficiera de votre initiative de développement du leadership ? • Qui sont vos principaux promoteurs et alliés dans les différents sites et unités d'exploitation ? • Qui sont toutes les autres parties prenantes qui ont un intérêt direct dans cette initiative ?
<p>D'après notre expérience professionnelle avec les clients, voici une liste de parties prenantes caractéristique pour les initiatives de développement du leadership.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Principal promoteur • Apprenants ou participants • Managers des participants • Équipe d'apprentissage et de développement • RH des partenaires commerciaux ou communauté RH/de talents plus large • Leaders d'entreprise ou d'un groupe de travail, par exemple, de l'informatique • Rapports directs des participants
<p>Réalisez ensuite une analyse des parties prenantes pour vous aider à visualiser et à comprendre les relations, les hiérarchies et les interactions entre toutes les personnes qui ont un intérêt (ou un objectif) vis-à-vis de votre initiative. Identifiez intentionnellement vos parties prenantes lorsque vous créez un plan pour les motiver et les impliquer.</p>	<p>Voici quelques questions qui peuvent vous aider :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'attendent-ils du développement du leadership ? • Qu'est-ce que j'attends d'eux pour assurer le succès de cette initiative ? • Comment puis-je les tenir informés ? • Y a-t-il des défis ou des barrières potentiels que je dois prendre en compte et qu'ils peuvent incarner ou aider à éliminer ?

Comment mes parties prenantes peuvent-elles s'impliquer ?

Les clients nous demandent souvent quelles parties prenantes sont les plus cruciales dans les initiatives de développement du leadership. Voici nos trois principaux objectifs, ainsi que les moyens de les impliquer :

- **Principal promoteur** : Vous avez besoin d'un membre de la direction ou d'un [cadre supérieur](#) pour bénéficier d'un support hiérarchique et d'une visibilité dans l'ensemble de l'entreprise. Votre principal promoteur peut également plaider en faveur d'un budget et de ressources permanents. Qu'il s'agisse de votre PDG ou de votre DRH, demandez-leur de l'aide en tant que porte-parole décisif du programme. Ils peuvent être présentés dans des vidéos de bienvenue, délivrer un message de [lancement](#) ou participer à un événement de clôture. Et surtout, gardez votre principal promoteur impliqué et le retour sur attention (ROA) sera payant.
- **Apprenants ou participants** : Votre initiative de développement du leadership est conçue pour eux, voilà pourquoi leur implication et leur participation réelles sont vraiment essentielles à son succès. Trop souvent, toute l'énergie de l'apprenant est concentrée sur le lancement, et il ne lui reste que peu de temps pour « le suivi et l'entretien » nécessaires en continu pour rester [motivé](#) et garantir



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

les résultats. Il peut donc être utile de considérer les apprenants comme vos clients internes. Vous pouvez renforcer leur implication en soulignant les avantages du programme pour leur carrière et en leur donnant des outils à la demande et davantage d'opportunités de progression. De plus, la reconnaissance et le soutien continu des équipes d'apprentissage et de développement et de leurs managers montrent que leur trajectoire en tant que leader est significative pour la société.

- **Managers des participants** : Vous avez probablement entendu vos apprenants demander : « Est-ce que mon patron passe aussi par cela ? » Ce qu'ils demandent vraiment, c'est : « Quel type de soutien puis-je espérer de la part de mon patron ? » Les managers doivent comprendre leur rôle et ce que l'on attend d'eux pour soutenir le développement du leadership, non pas comme un événement ponctuel, mais en continu. La recherche a montré à maintes reprises que le soutien des managers est crucial pour que les apprenants puissent appliquer leurs nouvelles compétences au travail. Consultez la section sur [l'assistance aux managers](#) dans ce guide.



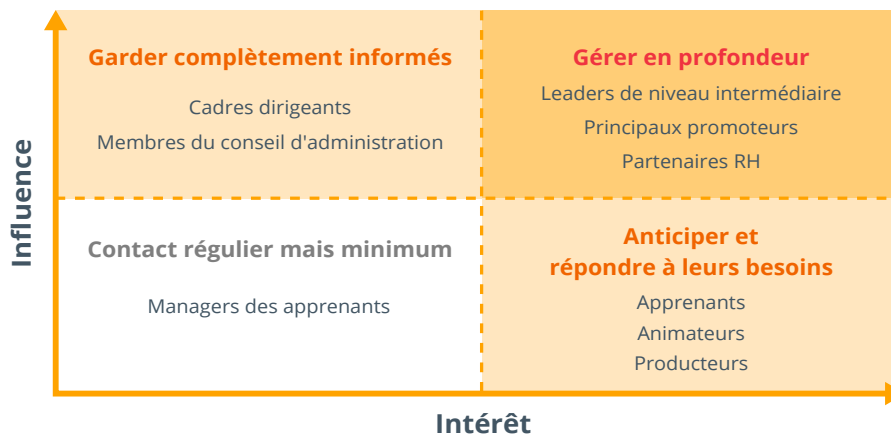
Mais toutes les parties prenantes ne sont pas égales, n'est-ce pas ?

C'est bien de vouloir contenter tout le monde. Bien évidemment, toutes les parties prenantes ne peuvent pas être associées à tous les détails de votre programme.

Après avoir défini les rôles, les besoins et les attentes des parties prenantes, vous pouvez les répartir en fonction de leur niveau d'influence dans l'entreprise et de leur intérêt pour le développement du leadership. Prendre le temps de répertorier vos parties prenantes à l'aide d'un simple diagramme peut vous aider à définir les prochaines étapes.

En répertoriant vos parties prenantes, vous avez l'occasion de prendre du recul et d'avoir une vue d'ensemble. Chaque diagramme vous permet de planifier votre [stratégie de communication](#) avec chaque groupe de parties prenantes. Voici un exemple de ce à quoi cela pourrait ressembler :

Cartographie des parties prenantes





Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Recensement des parties prenantes : explication des diagrammes

- **Gérez cela avec un grand soin.** Les parties prenantes ayant une forte influence et un grand intérêt, comme votre directeur des ressources humaines ou CHRO, vos principaux promoteurs et les partenaires RH clés, doivent être pleinement impliqués. Ces parties prenantes doivent soutenir votre programme de développement du leadership, car vous ferez probablement appel à elles pour motiver les employés dans toute l'entreprise. Il est aussi possible que vous souhaitiez qu'ils soient des partenaires clés de votre plan de mise en œuvre. Attendez-vous à communiquer fréquemment et à partager des informations et des détails avec ce groupe par le biais de points d'étape réguliers et de réunions 1:1.
- **Tenez-vous parfaitement informé.** Ce groupe de parties prenantes très influentes n'est peut-être pas intéressé par les détails quotidiens de votre programme de développement du leadership. Par exemple, en dehors de vos principaux promoteurs, il est crucial d'avoir le soutien des hauts leaders comme votre conseil d'administration. Cependant, il suffirait de leur fournir une vue d'ensemble de votre programme et de ses objectifs sans entrer dans les tactiques de votre plan de déploiement.
- **Un contact régulier mais minimum.** Il se peut que vous n'ayez pas besoin d'impliquer aussi activement ou fréquemment les parties prenantes ayant un niveau d'influence inférieur dans l'entreprise. Elles seront sans doute moins intéressées par les détails de votre programme, alors ne partagez les informations que lorsque c'est le plus pertinent pour elles. Vous pouvez les contacter ou les informer par le biais d'une session de groupe virtuelle ou d'une newsletter. Par exemple, les managers d'apprenants ne sont peut-être pas aussi visibles et influents dans l'entreprise que votre principal promoteur, mais ils ont certainement une influence sur le succès de votre programme de développement du leadership ! Vous voudrez qu'ils soient impliqués sans se perdre dans des détails inutiles.
- **Anticipez et répondez à leurs besoins.** Dernier point, mais non le moindre : votre ensemble de parties prenantes fortement intéressées, mais qui n'ont pas autant d'influence dans l'entreprise. Ce groupe comprend les apprenants ou les participants eux-mêmes, ainsi que les animateurs ou les créateurs de classes virtuelles. Chacun d'entre eux a des besoins et des attentes variés, et vous pouvez prévoir de nombreuses occasions de dialoguer avec ce groupe.



« Toutes les parties prenantes doivent participer aux gains et aux pertes d'une situation donnée. »

-Christine Lagarde

Ancienne ministre française de l'économie

Alors, qu'est-ce qui est en jeu ? La réussite !

On les appelle « parties prenantes », car il y a un enjeu pour elles ! Chacun a un intérêt direct dans les résultats de votre initiative de développement du leadership. Et votre objectif ? Amener vos parties prenantes à s'impliquer dans le développement de meilleurs leaders. Plus tôt vous parviendrez à impliquer les parties prenantes concernées, plus vite vous bénéficierez de leur soutien et de leur engagement.

Créez une stratégie de communication

Il est temps de mettre votre casquette de spécialiste du marketing !

Partons du principe que vous disposez d'une excellente stratégie en matière de développement du leadership. Vous avez identifié vos principales parties prenantes. Mais avant de vous lancer, avez-vous bien mis en place une stratégie de communication efficace ?

Nous ne parlons pas ici de savoir qui rédigera et enverra l'e-mail destiné à inciter les leaders à s'inscrire ! Mais d'une stratégie de communication créative et réfléchie, ainsi que d'un plan d'exécution, qui vous permettront de vous assurer que tout le monde est informé, enthousiaste et prêt à participer à la réussite de votre programme.

Quels sont les éléments d'une stratégie de communication ?

Pour vous aider à élaborer les éléments de votre stratégie de communication, posez-vous les questions suivantes. Vous pouvez réunir votre équipe de formation et de développement pour y répondre :

- Quelle est notre stratégie et notre philosophie en matière de développement du leadership ?
- Qui est responsable de notre stratégie, de notre plan et de nos méthodes de communication ?
- Comment nos initiatives en matière de développement du leadership seront-elles portées à la connaissance des membres de notre entreprise ?
- Comment pouvons-nous maintenir l'intérêt et l'élan au fil du temps grâce à la communication ?
- Qui sont nos parties prenantes et de quelles informations ont-elles besoin ?
- Comment les principales parties prenantes communiqueront-elles régulièrement leur engagement ?
- Qui élaborera et transmettra les messages et quand ?

Dans le cadre de votre stratégie de communication, développez et introduisez une thématique forte ou une marque et des visuels créatifs pour ajouter des éléments d'inspiration dans vos messages et les rendre plus attrayants. Vous cherchez un point de départ ? Voici quelques exemples que nous avons conçus pour nos clients dans le cadre de leur abonnement à notre programme de développement du leadership.



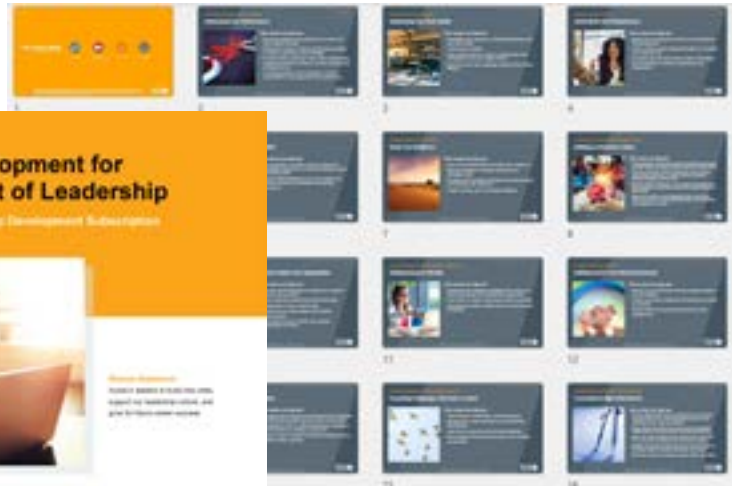
Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership





Guide de référence :

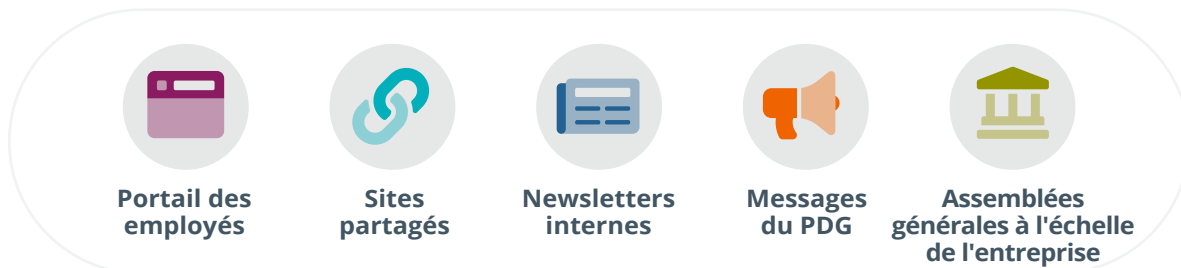
- Concevez les bases du développement du leadership
-
- Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership
-
- Gérez un programme de développement du leadership efficace
-
- Découvrez les moments de leadership

Existe-t-il différents types de communication ?

Pour communiquer efficacement, vous devez harmoniser vos efforts en matière de communication formelle et informelle. Examinons ces deux types de communication.

Communication formelle

Il est probable que vous ayez déjà mis en place divers canaux de communication interne. Par exemple, vous disposez peut-être de plusieurs options pour partager des informations et mises à jour, telles que :



Certains de ces vecteurs formels peuvent vous permettre de tirer parti de tribunes existantes, en exposant votre programme à des moments et dans des lieux où les employés s'attendent déjà à recevoir de l'information. Exploitez le canal le plus pertinent pour chaque catégorie d'acteurs afin de les maintenir engagés et informés.

Communication informelle

Nous ne faisons pas uniquement allusion aux rumeurs qui circulent ! La communication s'effectue par le biais de réseaux sociaux internes, d'applications collaboratives et de discussion en équipe, et même lors de conversations téléphoniques individuelles.

Même si vous n'avez pas le temps de microgérer tous ces mécanismes d'échange, soyez conscient (ou attentif) aux canaux de communication informels et réfléchissez au moment opportun pour les utiliser. Par exemple, pour maintenir l'élan avec vos apprenants, vous pourriez demander à un acteur clé de publier chaque mois une réflexion ou une question concernant une application sur un canal Teams ou Slack.

Qui communiquera quoi et quand ?

Nous savons que de nombreuses équipes sont à court de temps et de ressources. Cependant, un plan d'action clair peut aider votre équipe à jongler avec toutes les activités que vous avez à mener. Cette simple trame peut vous aider :

QUI	QUOI	QUAND
...devons-nous communiquer ?	...doivent-ils savoir ?	...devons-nous communiquer ?
...est responsable de la création ou de la transmission du message ?	...méthodes ou moyens seront employés ?	



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

S'agit-il de marketing interne ?

Du temps et de l'attention... il n'y en a jamais assez pour tout le monde ! Il est difficile de motiver les leaders ou leurs managers avec un énième courriel qui se retrouve noyé dans la masse. De plus, la prévalence - ainsi que notre expérience personnelle - de l'« edutainment » et des influenceurs sociaux ont changé les normes en matière de contenu convaincant.

En bref, votre stratégie de communication peut commencer à ressembler davantage à du marketing interne. Et si cela vous arrive, vous devez persuader vos leaders de l'importance et de l'intérêt de votre programme. Voici quelques idées pour relancer votre stratégie de communication :

- **Exprimez clairement votre WIIFM (pour « What's in It for Me ? », c'est-à-dire « Qu'est-ce que j'y gagne ? »).** Si vous voulez qu'ils se sentent concernés et qu'ils y consacrent du temps et de l'énergie, tous doivent pouvoir répondre avec précision à la question : « Qu'est-ce que j'y gagne ? » Aidez vos participants à comprendre que ce programme de développement du leadership n'est pas un événement ponctuel, mais plutôt un investissement dans leur carrière. Dites aux responsables des apprenants que ce programme peut améliorer les performances globales de leur équipe.
- **Aidez les leaders à se sentir valorisés et uniques.** Comment pouvez-vous montrer à chaque leader que ce programme a été conçu spécialement pour lui ? Votre sponsor de projet peut-il préparer un message sincère sur sa propre expérience en tant que leader ? Envisagez de leur faire parvenir à leur domicile un colis « vous êtes important » contenant des articles de l'entreprise, des en-cas, un livre original ou une carte-cadeau, ainsi que du matériel de formation.
- **Faites en sorte que votre action soit mémorable.** Lorsque vous planifiez le lancement de votre projet, créez un logo ou une icône inoubliable. Trouvez un slogan accrocheur. Utilisez des visuels et des couleurs percutants. Appliquez tous ces éléments sur plusieurs supports : diapositives de présentation, brochures ou documents à distribuer, arrière-plans virtuels, messages vidéo, etc.

Qui	Quoi	Comment
Haut(s) dirigeant(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Partager : Pourquoi faisons-nous cela ? Quel rôle peuvent-ils jouer ? Vue d'ensemble du programme • Message du PDG 	Invitez le sponsor à prendre la parole lors du coup d'envoi
Les responsables des apprenants	<ul style="list-style-type: none"> • Comment soutenir/attendre • Résumé des objectifs du programme • Guides du manager 	Coup d'envoi allant de 30 minutes à 1 heure
Apprenants	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les avantages pour eux/liens entre le programme et l'organisation ? • Logistique de la classe • Ressources disponibles • Invitation à l'apprentissage/rappels 	Coup d'envoi allant de 30 minutes à 1 heure
Les partenaires des RH	<ul style="list-style-type: none"> • Comment soutenir/attendre • Liste des contenus disponibles • Résumé des objectifs du programme 	Présence à la réunion d'équipe
Contributeurs individuels	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes disponibles par niveau • Histoires de réussite : former des leaders 	Newsletter interne ou annonce sur le site web

Comment pouvez-vous affirmer que votre stratégie de communication fonctionne ?

Dans le cadre de notre travail avec des entreprises de toutes tailles et issues de secteurs variés, nous avons constaté que les stratégies de communication qui se rapprochent du marketing interne aident les équipes chargées de leur mise en œuvre à inverser les rôles et à faire ce que le marketing fait le mieux : générer de la demande.

Au fil du temps, ces programmes passent du statut d'initiatives que les leaders doivent mener à bien en plus de leur travail et de leur emploi du temps chargé à celui d'opportunités de développement réclamées par les leaders. Les cadres commencent à comprendre qu'un programme de développement du leadership est un investissement de leur employeur dans leur carrière.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Obtenez le soutien d'un manager dans le développement du leadership

« Est-ce que mon patron suit aussi ce programme ? »

Selon nos [recherches](#), un leader sur quatre déclare que son manager n'est pas efficace pour l'aider à devenir un meilleur leader. Il est clair que de nombreux leaders manquent de soutien de la part de leurs managers dans leurs expériences de développement. Mais pourquoi le soutien des managers est-il si important ?

Bien que de nombreux facteurs contribuent au succès de votre programme de leadership, nos [recherches](#) montrent que l'implication des managers pour soutenir et renforcer l'application de nouvelles compétences est le plus grand levier que vous pouvez actionner pour augmenter le succès du programme.

De nombreuses organisations ont du mal à obtenir le soutien des managers parce qu'elles supposent qu'ils ont déjà ce qu'il faut pour constituer de bons modèles. Mais ce n'est pas toujours le cas. De fait, de nombreux leaders de haut niveau ne maîtrisent pas les compétences clés en matière de leadership, malgré leur poste.

La bonne nouvelle, c'est qu'il existe des mesures simples et réalisables que chaque manager peut prendre pour soutenir le développement du leadership. Et n'oublions pas que les managers sont aussi des leaders et qu'ils ont besoin d'autant de soutien que les leaders qui se forment activement dans votre programme de développement.



Les organisations dans lesquelles les leaders reçoivent des feedbacks de leurs supérieurs sur leurs compétences de leadership ont **4,6 fois** plus de chances de présenter une qualité de leadership supérieure et une réserve de talents importante.

Prévisions DDI sur le leadership mondial 2021

Quels sont les obstacles à l'accompagnement des managers ?

Vos managers sont-ils les plus grands avocats du développement du leadership ? Ou le développement constitue-t-il simplement un élément dans leur liste de choses à faire, déjà énorme ? S'ils ne sont pas très motivés, c'est peut-être à cause de certains défis communs :

- Les managers se sentent réticents ou hésitants parce qu'ils pensent que leurs subordonnés directs n'ont pas besoin d'aide en matière de développement.
- Les managers pensent qu'un programme de leadership, c'est intéressant, mais qu'il n'est pas essentiel pour le développement.
- Les managers pensent que le programme ne s'inscrit pas dans les besoins et objectifs de l'entreprise.
- Les managers pensent que le développement du leadership est du ressort des RH et n'a rien à voir avec eux.
- Les managers estiment que la formation ne correspond pas à la [culture de leur entreprise](#).
- Les hauts leaders s'attendent à ce que les leaders utilisent leurs nouvelles compétences, mais ne parviennent pas à modéliser les compétences eux-mêmes.
- Des priorités conflictuelles empêchent les leaders de participer aux séances de présentation ou de préparation des managers.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

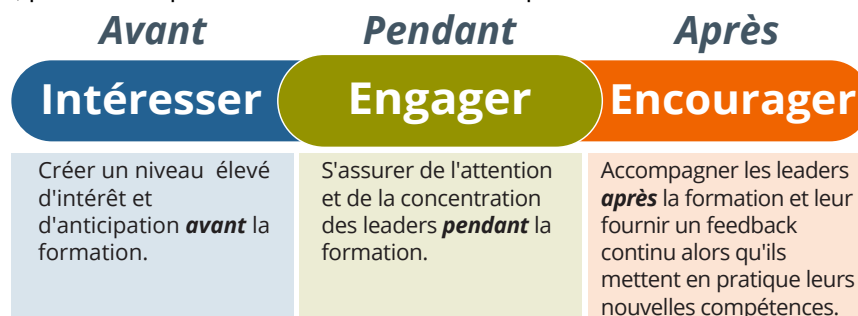
Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Comment les managers peuvent-ils soutenir le développement ?

Le rôle d'un manager dans le renforcement et le soutien du développement du leadership est inestimable. Les actions du manager, et pas seulement ses paroles, peuvent avoir un impact significatif sur la façon dont les leaders transfèrent avec succès et constance leurs compétences nouvellement acquises sur le lieu de travail. Les managers peuvent aider votre entreprise à obtenir un retour sur investissement dans la formation lorsqu'ils transmettent enthousiasme, motivation et encouragement aux leaders pour que ceux-ci travaillent à leur développement.

Le modèle suivant illustre trois actions qu'un manager peut entreprendre pour renforcer et soutenir les leaders avant, pendant et après leur formation en leadership.



Ces trois actions renforcent le fait que le développement du leadership n'est pas un événement unique, mais plutôt un cheminement vers la transformation et la croissance.

Quel type de soutien est nécessaire pour les managers ?

Voici quelques mesures à suivre et des conseils pratiques à l'intention des managers pour soutenir les leaders de leurs équipes :

Modèle d'engagement

Les managers doivent communiquer avec les leaders le plus tôt possible pour démontrer leur engagement et leur soutien. Ils peuvent défendre la valeur du développement du leadership en partageant des exemples personnels de la façon dont ils ont bénéficié d'opportunités d'apprentissage et de croissance similaires dans leur carrière.

Offrez-leur de l'espace et du temps

Les managers devraient exiger des leaders qu'ils se déconnectent du travail quotidien lorsqu'ils s'engagent dans tout type de développement du leadership, y compris **l'apprentissage numérique et autodirigé**. Cela signifie également que les managers doivent éviter d'envoyer des messages non urgents ou des demandes de travail qui peuvent les distraire ou perturber dans cette optique. Avec le soutien des managers, les leaders peuvent adopter le développement comme partie intégrante du travail et une priorité pendant les heures normales de travail.

Personnalisez un plan de développement ciblé

Les managers peuvent rendre l'apprentissage plus pertinent en liant le programme de leadership à des problèmes spécifiques que les leaders doivent résoudre. Les leaders peuvent se sentir dépassés par trop de besoins à satisfaire et ne pas savoir par où commencer. Les managers peuvent les aider à déterminer ce qu'ils doivent faire en premier.

Les managers peuvent également aider les leaders à comprendre ce qui peut être abordé simultanément et les lacunes en matière de développement à propos desquelles il est inutile de s'inquiéter. En d'autres termes, les managers peuvent aider à élaborer un plan de développement ciblé qui aborde les compétences en leadership nécessaires pour réussir. Malheureusement, les **recherches** montrent que 40 % des leaders ne disposent pas de plan de développement écrit et à jour.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Renforcez la responsabilisation pour appliquer les compétences

Sans la responsabilité d'appliquer les leçons, les expériences d'apprentissage peuvent être gaspillées. Personne n'est mieux placé que leurs supérieurs directs pour responsabiliser les apprenants. Les managers peuvent mettre l'accent sur l'importance de mettre en pratique immédiatement de nouvelles compétences en leadership et de les intégrer à la vie professionnelle quotidienne. Ils peuvent également offrir des opportunités telles que de nouvelles responsabilités professionnelles, des missions de développement et des projets interfonctionnels.

Célébrez les petites (et grandes) victoires

Les félicitations et célébrations peuvent faire beaucoup. Les managers peuvent reconnaître et récompenser les efforts mis en place en matière de nouvelles compétences ou l'ajustement des comportements pour de meilleurs résultats. C'est une façon d'encourager l'apprentissage et le développement continu chez les leaders.

Soyez présent

Trop souvent, le feedback des managers n'est pas assez fréquent, et à la fois incohérent et inadéquat. Le fait d'être présent et de proposer du feedback en temps opportun et un coaching ciblé peuvent fournir un soutien et un renforcement. Les gestionnaires peuvent initier un dialogue sain, en particulier lorsqu'ils repèrent des lacunes et des possibilités d'amélioration. Il y a des questions simples que les managers peuvent poser pour augmenter la probabilité que les leaders appliquent leur apprentissage sur le lieu de travail :

- Qu'avez-vous appris ?
- Comment allez-vous l'appliquer ?
- Comment puis-je vous aider ?

De quel soutien les managers ont-ils besoin ?

Les managers ressentent la pression du changement continu dans le contexte économique mondial. Dans cette optique, il est important d'accompagner les managers lorsqu'ils soutiennent leurs leaders. Alors que certains managers peuvent avoir des capacités naturelles à soutenir et à renforcer le développement, d'autres auront besoin d'un peu d'aide. Voici quelques méthodes que vous pouvez suivre pour leur fournir le soutien dont ils ont besoin.



Les managers ressentent la pression du changement continu dans le contexte économique mondial. Dans cette optique, il est important d'accompagner les managers lorsqu'ils soutiennent leurs leaders.

Motivation et attentes claires

Trop souvent, les managers ne se rendent pas compte du rôle essentiel qu'ils jouent ; il faut donc les éduquer et les motiver. Partagez des **données** de ce type pour les sensibiliser : Les leaders ont confirmé que les trois facteurs qui stimulent l'application de nouvelles compétences sont la pertinence de l'emploi, la motivation personnelle et le soutien des managers.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

La motivation doit venir d'en haut. Votre superviseur et mentor peut expliquer les attentes en matière de développement du leadership pour les managers des apprenants. Les superviseurs/mentors peuvent également travailler avec les RH ou la formation et le développement pour identifier les mesures permettant de s'assurer que tout est mis en place. Vous pouvez choisir de l'inclure dans le lancement du programme ou d'organiser une session supplémentaire réservée aux gestionnaires.

Les bonnes compétences et les bons outils

La plupart des managers n'ont pas le temps de suivre le même programme de leadership que leurs subordonnés directs, juste pour comprendre ce que les leaders apprennent. Chez DDI, nous le faisons en fournissant des ressources simples, telles qu'un guide du manager avec un aperçu des objectifs d'apprentissage, des concepts de base et des outils d'apprentissage clés. Mais cela ne suffit pas.

Une courte séance synchrone qui présente des recherches sur l'importance du rôle du manager peut renforcer la confiance et les capacités des gestionnaires. Armés d'idées et d'informations, les managers sont mieux équipés pour soutenir leurs employés. Ils seront également mieux placés pour tenir leurs employés responsables de l'application de ce qu'ils ont appris.

Les managers font une grande différence

Il est important que les managers restent patients et encouragent la patience, en particulier si les leaders retombent dans leurs vieilles habitudes après avoir fait des progrès initiaux.

Souvent, le changement de comportement peut prendre plus de temps que prévu. Mais avec de la patience et de la persévérance, le soutien fourni par les managers peut vraiment faire la différence.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Comment commencer votre programme de développement du leadership

Place stratégiquement à la mise en place

Alors que vous entrez dans la phase de lancement de votre programme de développement du leadership, c'est le moment de stimuler les enthousiasmes et les énergies vis-à-vis des initiatives. C'est pourquoi il est crucial de penser stratégiquement à la façon de lancer votre programme de développement du leadership.

Dans cette section, nous vous expliquerons pourquoi une stratégie de lancement compte et nous vous proposerons quelques étapes éprouvées pour lancer votre programme de développement du leadership afin qu'il ait un impact.

Pourquoi une stratégie de coup d'envoi compte-t-elle ?

Qu'il soit virtuel ou présentiel, un coup d'envoi est l'occasion de susciter l'enthousiasme et l'engagement vis-à-vis de votre programme de développement du leadership. Vous avez hâte que vos leaders se lancent et commencent à apprendre. Le coup d'envoi est un moyen de transmettre cet enthousiasme aux parties prenantes de la direction, aux managers des leaders et, bien sûr, aux leaders eux-mêmes.

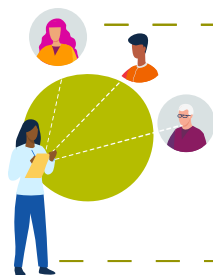
Gardez à l'esprit qu'un coup d'envoi réussi n'est pas un événement ponctuel. Il s'agit d'une série d'événements ou de points de contact visant à impliquer les participants et les parties prenantes en suscitant l'enthousiasme et en définissant les attentes concernant la culture de développement que vous souhaitez développer. À chaque point de contact pour leur coup d'envoi, les participants et les parties prenantes doivent en retirer de l'énergie positive et voir des exemples de la façon dont ce programme de développement est un engagement essentiel pour votre entreprise. Assurez-vous d'inclure tous vos groupes d'intervenants, en plus des participants eux-mêmes.

Un coup d'envoi réussi en 4 étapes

Voici quatre étapes que nous vous recommandons lors de la mise en place de votre coup d'envoi :

1. Message du PDG

Ce message peut être enregistré et utilisé pour plusieurs groupes ou diffusé en direct. L'objectif est de transmettre aux leaders l'importance du programme de leadership. Le message n'a pas besoin d'être long ; 10 à 15 minutes, c'est amplement suffisant pour faire le plein d'énergie.



Le message n'a pas besoin d'être transmis par le PDG. Il est possible qu'un autre haut leader respecté des employés soit bien placé pour annoncer la bonne nouvelle.

Vous voudrez passer du temps à appuyer votre intervenant principal pour discuter de la façon dont il transmettra le message. Ces étapes doivent susciter l'enthousiasme à l'égard du programme et aborder l'impact du développement des leaders actuels au sein de votre entreprise. Assurez-vous que le message explique bien ce que les meilleurs leaders vont accomplir pour l'avenir de votre entreprise, de votre stratégie, de votre culture et de vos clients.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

2. Réunion de lancement

À l'instar du message du PDG, la réunion de lancement peut avoir lieu en présentiel ou virtuellement. Cette réunion devrait inviter à la fois les leaders et leurs responsables afin d'atteindre les objectifs suivants :

- Définir les attentes pour le parcours d'apprentissage.
- Expliquer ce qu'en retirent les leaders, l'entreprise et nos clients.
- Répondre aux questions des leaders.
- Définir ce à quoi ressemble un bon leadership au sein de votre entreprise.

Cette réunion est plus efficace en direct, car les leaders peuvent répondre aux questions en temps réel.

Il est préférable pour les managers des leaders d'assister à une réunion de lancement avec leurs leaders. Pourquoi ? En organisant un événement, tout le monde entend exactement le même message et se nourrit de l'énergie des autres. Après le lancement, les managers peuvent utiliser les mêmes messages pour appuyer et créer une dynamique pour le parcours de développement de leur leader.

Une autre option consiste à organiser des réunions de lancement distinctes pour les managers des leaders. L'organisation d'un coup d'envoi séparé peut vous permettre d'adapter le contenu et d'aider les responsables à comprendre comment ils peuvent soutenir les leaders.

3. Activation

La troisième étape consiste à responsabiliser les leaders pour qu'ils commencent à accéder au contenu d'apprentissage par eux-mêmes.

Présentez aux leaders des [options de micro-apprentissage](#) qui ciblent des sujets ou des [moments](#) spécifiques. Cette première expérience d'apprentissage comprend généralement un ensemble de contenus organisés qui sont proposés aux leaders via la plateforme de prestation de votre programme.

Le contenu doit être pertinent et axé sur des domaines liés à l'ensemble du programme, mais peut aussi donner aux leaders l'opportunité d'explorer des domaines ayant un intérêt particulier. Par exemple, il peut y avoir une option pour les apprenants d'obtenir des ressources sur la façon de remédier aux mauvaises performances de leur équipe, ou comment avoir des [conversations difficiles](#) avec leurs équipes.

Avoir l'autonomie nécessaire pour accéder rapidement au contenu par eux-mêmes, et au contenu qui répond aux besoins immédiats, contribuera à susciter l'enthousiasme de vos apprenants pour le programme de développement du leadership de votre entreprise.

4. Réunissez-vous en groupes d'apprentissage entre pairs

Lors de la dernière étape d'un lancement réussi, les leaders doivent rencontrer d'autres leaders qui traversent le même parcours de développement à l'aide de [groupes d'apprentissage par les pairs](#).

Lors de cette première session de groupe de pairs, il est logique de planifier de futures sessions de groupe de pairs et d'établir des règles de base. Si le groupe de pairs ne se connaît pas encore bien, un peu de « réseautage rapide » peut être utile.

Le coup d'envoi est crucial

Il est crucial pour la réussite de votre programme d'inclure le lancement en tant qu'élément stratégique de votre programme de développement du leadership.

En suivant ces quatre étapes pour lancer votre initiative de développement du leadership, vous pourrez définir des attentes claires pour toutes les personnes impliquées dès le départ et mettre tout le monde sur la voie de la réussite. Encore plus important, le respect de ces meilleures pratiques de lancement vous aidera à susciter de l'énergie pour votre programme dès le début et à garder cette énergie à un niveau élevé tout au long du parcours de développement de vos leaders.



Découvrez les moments de leadership



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

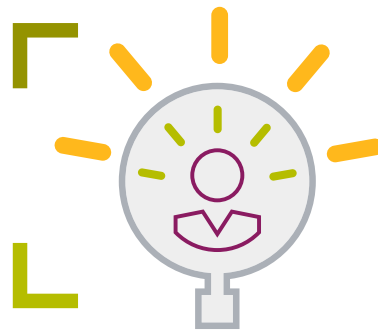
Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Le bon développement pour le bon moment de leadership

Jusqu'à présent, nous avons partagé de nombreux conseils et concepts pratiques pour améliorer et maximiser votre approche du développement du leadership. Mais ce qui compte vraiment, c'est la façon dont ces tactiques se combinent pour répondre aux besoins des leaders dans les moments clés du leadership.

Dans cette section, nous allons explorer quelques exemples de ces moments de leadership et comment vous pouvez concevoir des expériences de leadership pour des moments individuels. Pour leur donner vie de manière concrète, nous utiliserons des exemples réels de la façon dont vous pouvez utiliser le contenu DDI pour répondre à ces besoins.



Nous ne savons pas ce que nous réserve le futur. Il y aura des jours où les managers ne sauront pas ce qui leur arrive. Pour ces moments de leadership, il est bon d'être toujours **préparé**.

Moments macro ou micro : Le connu et l'inconnu

Qu'est-ce qu'un moment macro ?

Plus tôt dans ce guide, nous avons souligné que les moments macro se produisent souvent à des moments prévisibles de la carrière d'un leader. Par exemple, nous savons que les leaders peuvent être confrontés à de **nouveaux défis**, tels que leur **tout premier poste** ou une transition de leader opérationnel à leader stratégique supérieur.

D'autres moments macro peuvent se produire lorsqu'il y a un changement majeur dans l'entreprise. Par exemple, les leaders peuvent avoir besoin d'acquérir de nouvelles compétences de base, de nouveaux états d'esprit et de nouveaux comportements après une fusion ou lorsqu'un nouveau PDG façonne une nouvelle culture de leadership dans l'entreprise. Les **moteurs d'activité** que nous avons présentés plus tôt dans ce guide correspondent aux moments macro courants auxquels les leaders peuvent être confrontés lorsque les entreprises passent d'une priorité à une autre.

Le type d'expérience de développement qui prend le mieux en charge les moments macro est généralement formel et structuré. Ces expériences ont également tendance à inclure plus d'occasions de montrer **perspicacité**, **pratique**, **feedback** et apprentissage (à la fois en **groupe** et **individuellement**).

Qu'est-ce qu'un moment micro ?

Les moments micro correspondent aux défis de leadership auxquels les leaders sont confrontés dans leurs rôles quotidiens. Bien qu'ils soient moins visibles que les moments macro, ils sont l'essence même de la performance d'un leader. Et en fait, ces interactions individuelles peuvent souvent avoir un effet profond sur les autres. Comme ces moments sont souvent moins prévisibles que les moments macro, les leaders ont besoin d'aide rapidement.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Certains de ces moments peuvent être des défis communs auxquels tous les leaders sont confrontés, comme avoir des conversations difficiles ou résoudre un conflit. Dans d'autres cas, les leaders peuvent avoir besoin de réagir à un changement soudain ou à une crise inattendue.

De par leur nature, les moments micro sont plus imprévisibles et aléatoires. Il est donc important de fournir aux leaders un accès à des outils et à des ressources d'apprentissage opportuns qui les soutiennent au moment où ils en ont besoin.

Explorez les moments de leadership

Dans cette section, nous mettrons en évidence des exemples de moments macro et micro. Nous proposerons également des moyens d'appliquer les concepts abordés dans ce guide pour répondre à ces besoins. De plus, vous pouvez utiliser cette section comme modèle pour d'autres types de moments auxquels vos leaders pourraient être confrontés.

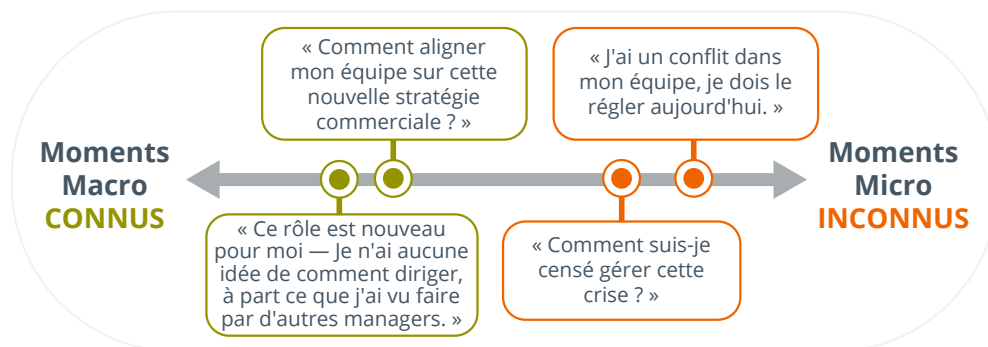
Nous allons explorer ces moments plus en profondeur :

Moments macro

- Nouveau rôle : devenir un nouveau leader
- Changement de stratégie et de culture : créer une culture d'intégration

Moments micro

- Un appui juste au bon moment : avoir une conversation difficile
- Réagir à la crise : passer au travail hybride ou au télétravail





Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Nouveau rôle : Devenir un nouveau leader

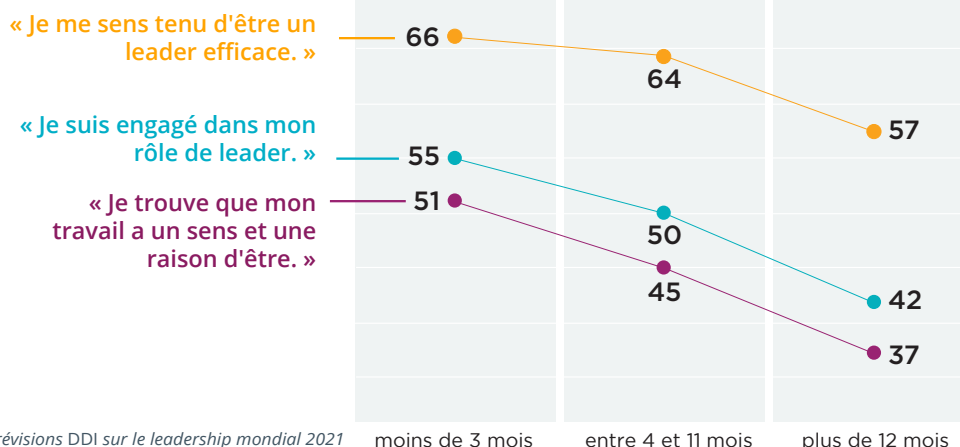
Transformer les individus en leaders

Dès qu'une personne devient leader, tout change. En fait, c'est l'un des moments les plus difficiles d'une carrière. Selon le [Projet de leader de première ligne](#) de DDI, environ 90 % des nouveaux leaders ne se sentent pas préparés à ce rôle. Ils se retrouvent souvent à donner le change.

Dans de nombreux cas, cela signifie que les leaders apprennent à leurs dépens. Mais cela peut avoir des effets à long terme. Le [Rapport sur les transitions concernant le leadership](#) de DDI a révélé qu'un stress élevé lors d'une transition de rôle avait des effets à long terme. Peu importe depuis combien de temps les leaders ont fait la transition vers leur rôle, les leaders qui ont déclaré avoir eu des transitions très stressantes étaient plus de trois fois plus susceptibles de ressentir les effets de [l'épuisement professionnel](#). Et 45 % des leaders ayant connu des transitions très stressantes se sont évalués comme étant seulement dans la moyenne ou en dessous de la moyenne par rapport à leurs pairs.

La même étude a révélé que les leaders qui avaient besoin de plus de temps pour faire la transition vers leur nouveau rôle de leadership se sentaient moins motivés à être efficaces. Ils se sentaient également beaucoup moins engagés et étaient moins susceptibles de trouver leur travail épanouissant.

Les leaders qui mettent plus de temps à s'adapter à de nouveaux rôles se sentent moins à l'aise Se sentent moins engagés



Prévisions DDI sur le leadership mondial 2021

Les leaders peuvent apprendre efficacement de leurs échecs. Mais c'est épuisant, chronophage et souvent embarrassant, tant pour le leader que pour son équipe. C'est pourquoi il est si important de donner aux leaders une formation formelle le plus rapidement possible.

De quoi un nouveau leader a-t-il besoin ?

Que pouvez-vous faire pour soutenir les leaders dans cette période critique ? Commencez par vous poser trois questions simples :

1. De quelles compétences de base les nouveaux leaders ont-ils besoin ?
2. Quelles sont les meilleures façons pour les nouveaux leaders d'acquérir ces compétences ?
3. En combien de temps puis-je fournir cette formation ?

Nous allons répondre à ces trois questions.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

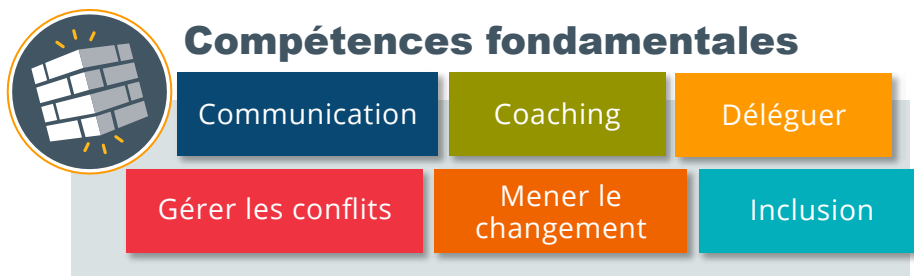
Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

De quelles compétences de base les nouveaux leaders ont-ils besoin ?

Nos recherches et notre expérience de travail avec des clients du monde entier nous indiquent que les compétences suivantes préparent non seulement les leaders à leur premier poste de direction, mais qu'elles les aideront également tout au long de leur carrière de leadership :



- **Compétences en matière de communication pour établir des liens avec les autres :** Lorsque nous parlons de la communication en tant que compétence de leadership, il ne s'agit pas d'écrire de meilleurs e-mails ou de faire de bonnes présentations. Il s'agit plutôt de savoir comment s'engager et s'adresser à la fois à la « tête » (le résultat pratique de la conversation) et au « cœur » (la connexion humaine) avec l'**intelligence émotionnelle**. Cette compétence fondamentale peut être appliquée à un large éventail de situations de travail auxquelles les leaders seront confrontés tout au long de leur carrière.
- **Coaching :** Bien que le **coaching** puisse varier d'une situation à l'autre, il vise toujours à aider les individus à s'améliorer. Les nouveaux managers doivent faire la différence entre le coaching pour réussir et le coaching pour s'améliorer.
- **Déléguer :** Chaque leader veut une « équipe de rêve » composée d'individus heureux et très compétents qui peuvent atteindre des objectifs. **Déléguer le travail** permet aux leaders de renforcer les capacités de l'équipe et d'obtenir des résultats. Nos recherches montrent que les leaders les plus efficaces ont souvent du mal à abandonner le travail lorsqu'ils accèdent à un rôle de leadership.
- **Gérer les conflits :** Pour un nouveau leader, il peut être inconfortable d'aborder les conflits. Après tout, il ne faut pas oublier que leurs subordonnés sont d'anciens pairs et amis. Mais il est essentiel de leur apprendre à reconnaître quand et comment intervenir pour s'assurer que les conflits ne deviennent pas incontrôlables.
- **Mener le changement :** En tant que superviseur direct de la grande majorité de la main-d'œuvre, les **leaders de première ligne** sont les principaux moteurs du changement dans une entreprise. Les nouveaux leaders doivent comprendre comment transformer la résistance en engagement et inspirer les membres de l'équipe à s'appropriier le changement.
- **Inclusion :** Un bon leadership est un **leadership inclusif**. Pour favoriser une culture inclusive, nous n'avons pas besoin de séparer l'inclusion des autres compétences, mais de l'intégrer aux compétences de base que les leaders pratiquent tous les jours.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Quelles sont les meilleures façons pour les nouveaux leaders d'acquérir ces compétences ?

Ce n'est un secret pour personne que les leaders, en particulier les nouveaux leaders, apprennent mieux ensemble. En fait, 78 % des nouveaux leaders ont déclaré avoir établi des liens précieux avec des leaders avec lesquels ils ont partagé des cours de formation. De plus, nos recherches montrent que la formation formelle en personne reste une modalité d'apprentissage idéale pour les nouveaux leaders.

Cela est particulièrement vrai pour les jeunes apprenants, qui sont plus susceptibles d'inclure de nouveaux leaders. Les jeunes apprenants préfèrent fortement l'apprentissage formel et l'apprentissage avec d'autres personnes à d'autres modalités d'enseignement.

Les nouveaux leaders apprécient également de bénéficier de modalités leur permettant d'obtenir des informations sur eux-mêmes, comme l'évaluation. L'évaluation fournit aux leaders des données objectives pour savoir quelles compétences ils doivent améliorer pour devenir de meilleurs leaders. Les nouveaux leaders apprécient également les affectations de perfectionnement qui leur permettent d'appliquer ce qu'ils ont appris aux défis qu'ils rencontrent.

La conclusion ? Donnez aux nouveaux leaders l'occasion d'acquérir des compétences dans un cadre de groupe formel avec l'aide de l'évaluation et de l'application réelle par la suite.



En combien de temps puis-je former les nouveaux leaders ?

Si vous ne parvenez pas à réunir rapidement vos nouveaux leaders pour un programme en direct et en face à face, tirez parti de la **classe virtuelle** pour effectuer un apprentissage connecté et collectif. DDI a constaté que la **classe virtuelle**, lorsqu'elle est bien conduite, permet d'arriver au même taux de réussite en matière de changement de comportement et d'impact sur l'entreprise que la formation en face à face.

Si vous ne pouvez pas non plus organiser rapidement l'expérience de la classe virtuelle, ne sous-estimez pas les avantages des solutions numériques à la demande pour les nouveaux leaders. En fait, la préférence des leaders pour l'apprentissage en ligne a augmenté au plus fort de la pandémie et fait toujours partie de la nouvelle normalité aujourd'hui. L'apprentissage à la demande vous donne l'avantage de former des leaders potentiels au fur et à mesure qu'ils se dirigent vers leur premier rôle de leadership, au lieu d'attendre des mois (ou des années !).

Il n'y a qu'une seule mise en garde à prendre en compte. Si vous utilisez l'apprentissage numérique pour les nouveaux leaders, assurez-vous de fournir des conseils sur la meilleure façon de passer d'un sujet à l'autre et de trouver des ressources d'apprentissage. Dans de nombreux cas, les nouveaux leaders ne savent pas ce qu'ils ne savent pas.

Chez DDI, nous recommandons le meilleur des deux aspects : Vous pouvez combiner des sessions en classe (virtuelles ou en personne) avec l'apprentissage numérique. Rappelez-vous : Il est non seulement important de former rapidement les nouveaux leaders, mais aussi de répondre à leurs besoins avec les bons principes de conception.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

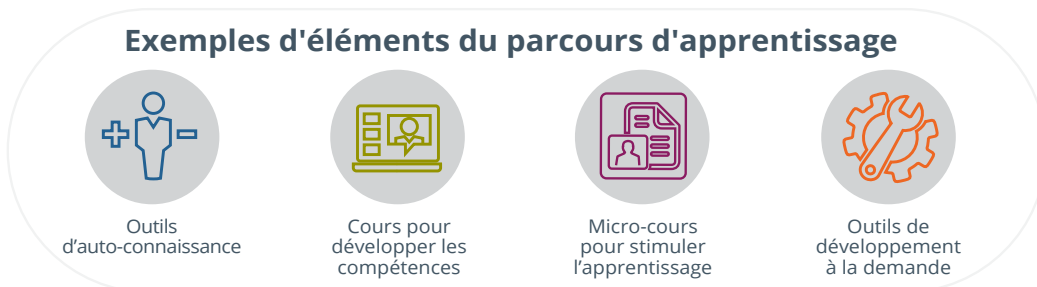
Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Un exemple de programme pour les nouveaux leaders

À quoi pourrait ressembler un programme pour un nouveau leader ? Voici un exemple de parcours d'apprentissage avec un mélange d'éléments pour aider les nouveaux leaders à acquérir, à mettre en pratique et à appliquer de nouvelles compétences. Cette approche mixte peut s'étendre sur plusieurs mois. Vous pouvez déterminer la séquence d'événements et la durée du parcours en fonction de la façon dont vous prévoyez de le déployer.



Éléments du programme des nouveaux leaders

Regardons de plus près ce parcours d'apprentissage :

- **Outils d'auto-connaissance** : Aidez vos leaders à développer leur conscience de soi grâce à des [évaluations](#) ou à des outils d'analyse qui révèlent leurs forces et leurs lacunes. Pour les nouveaux leaders, nous recommandons d'examiner leurs propres émotions et celles des autres. De plus, il est important pour les nouveaux leaders d'avoir un aperçu de leurs talents naturels en tant que leader.
- **Cours pour développer les compétences** : Le cœur du développement du leadership réside dans le renforcement des compétences par le biais de sessions en direct sur place ou en classe virtuelle. Les cours à votre rythme et les cours en ligne sont de bonnes alternatives s'il est impossible de réunir les leaders. Les nouveaux leaders peuvent bénéficier d'une base solide de compétences essentielles en matière de leadership personnel, de communication, de coaching et de délégation. Notre cours *Your Leadership Journey* facilite la transition des contributeurs individuels vers leur premier rôle de leadership officiel.
- **Micro-cours pour stimuler l'apprentissage** : Un contenu numérique de petite taille peut fournir une énorme quantité de [micro-apprentissage](#) en environ 10 minutes sur un sujet ou une compétence spécifique. Pour renforcer leurs bases, les nouveaux leaders ont besoin de cours pour développer leurs compétences en matière d'inclusion, de changement, de hiérarchisation des priorités et de fixation d'objectifs. Nous recommandons généralement plusieurs micro-cours dans le cadre d'un parcours d'apprentissage. Nous recommandons également de permettre aux leaders de parcourir [une bibliothèque complète de sujets](#) avec la possibilité de suivre d'autres cours en fonction de leurs intérêts et de leurs besoins.
- **Outils de développement à la demande** : Les leaders peuvent pratiquer, maintenir et appliquer leurs compétences à l'aide d'une variété d'outils de soutien. Ceux-ci vont des outils de travail pratiques aux chatbots interactifs, en passant par les planificateurs d'applications et les [podcasts inspirants](#).

En plus de ces sujets et modalités prioritaires, nous avons travaillé avec des organisations pour concevoir des séances de lancement, intégrer le soutien des gestionnaires et intégrer la mesure du programme pour démontrer l'impact des dirigeants et de l'entreprise.

Construisez une base solide pour réussir

En préparant les nouveaux leaders à la réussite, vous pouvez accélérer leur capacité à impliquer leurs équipes, à obtenir des résultats et à améliorer les vôtres. Et nous avons des preuves à l'appui : Les entreprises qui disposent de programmes de transition pour les nouveaux leaders sont deux fois plus susceptibles de faire partie des 20 % des meilleures organisations en matière de performance financière. Ne laissez donc pas les nouveaux leaders s'enfoncer ; mettez-les sur la voie du succès grâce à un programme de développement du leadership.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

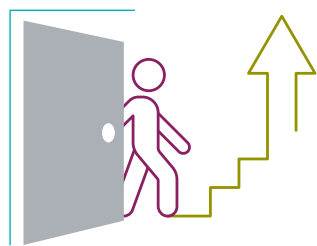
Changement de stratégie et de culture : créer une culture d'intégration

Les leaders créent un environnement propice à un changement de stratégie et de culture

Chaque leader est responsable de la création d'un environnement dans lequel son équipe peut s'épanouir. C'est pourquoi, lorsque l'entreprise modifie sa stratégie commerciale, la première chose que les RH doivent faire est d'examiner la culture du leadership.

Dans de nombreux cas, les leaders peuvent avoir besoin d'acquérir de nouvelles compétences ou de modifier considérablement leur approche du leadership pour appuyer ce changement de culture. Il s'agit donc de l'un des « macro-moments » du leadership, lorsque les leaders peuvent avoir besoin d'un fort développement rapidement.

Il existe un large éventail de stratégies commerciales qui peuvent provoquer la nécessité d'un changement de culture. Dans cette section, nous allons passer en revue l'exemple d'une entreprise qui a fait de l'inclusion un élément essentiel de sa stratégie commerciale et de gestion des talents, et la façon dont elle pourrait former ses leaders pour qu'ils fassent preuve d'inclusion au quotidien.



35 % des leaders issus de minorités raciales et ethniques envisagent de changer d'entreprise pour accéder à des niveaux de leadership plus élevés, comparativement à **27 %** chez les non-minorités.

Source : DDI, *Rapport Diversité et Inclusion 2020*

Quelles compétences en leadership créent une culture inclusive ?

Comment les leaders peuvent-ils créer une culture inclusive ? Il ne suffira pas de regarder une vidéo sur les **préjugés inconscients** ou de suivre une formation en ligne. Les leaders doivent acquérir des compétences qui leur permettent de pratiquer l'inclusion au quotidien.

Dans le cadre de nos recherches, nous avons identifié **sept comportements de leadership** qui favorisent l'inclusion :

- 1. Développer l'empathie** : Les leaders doivent être capables de se mettre à la place de tous les membres de leur équipe et de comprendre comment ils peuvent ressentir l'exclusion et comment elle peut affecter leur performance.
- 2. Communiquer de manière inclusive** : L'inclusion doit vivre dans chaque micro-moment de chaque interaction avec la direction, en veillant à ce que chaque membre de l'équipe se sente valorisé, respecté, digne de confiance, soutenu et inclus.
- 3. Organiser des réunions inclusives** : Les leaders doivent inclure les bonnes personnes – pour l'idéation et la prise de décision – et leur donner les moyens de contribuer pleinement.
- 4. Créer des opportunités en déléguant** : Il est facile pour les leaders de prendre l'habitude de confier les mêmes tâches aux mêmes personnes. Les leaders doivent attribuer les projets de manière égale et offrir des opportunités équitables.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

- 5. Donner un feedback honnête** : De nombreux leaders n'aiment pas donner un **feedback** honnête à des personnes qui sont différentes d'eux-mêmes. Mais le fait de ne pas fournir de feedback honnête prive les membres de l'équipe d'informations essentielles sur le développement pour leur réussite future. Les leaders doivent structurer un feedback positif et développemental, et s'assurer que tous les membres de l'équipe reçoivent les mêmes types et les mêmes quantités de feedback.
- 6. Coacher de manière inclusive pour la croissance** : Les personnes d'horizons différents sont souvent exclues des réseaux informels et des conversations qui les aident à apprendre, à grandir et à influencer les autres. Les leaders ont besoin de solides compétences en coaching pour accélérer la performance et utiliser des normes de performance équitables au sein de leur équipe.
- 7. Résoudre les conflits de manière équitable** : Des conflits sains au sein d'équipes diversifiées conduisent à des décisions plus équilibrées et à l'innovation. Mais il est également essentiel que les leaders accordent une attention particulière à la façon dont ils résolvent les conflits, en veillant à ce que de multiples points de vue soient entendus et évalués.



Les entreprises doivent créer une culture d'intégration dans laquelle les personnes de toutes origines se sentent bienvenues et appréciées et peuvent contribuer au maximum de leur potentiel.

Exemple de programme pour former des leaders inclusifs

Alors, comment pouvez-vous aider les leaders à s'efforcer de devenir plus inclusifs dans leurs moments quotidiens de leadership ?

Voici les éléments clés que vous pouvez inclure dans la conception de votre programme de leadership :

- **Outils d'auto-connaissance** : La conscience de soi est essentielle lorsqu'il s'agit d'inclusion. Il existe de nombreuses façons de sensibiliser le public. L'un des outils que nous utilisons est une auto-évaluation appelée *Inclusion en action*, qui invite les leaders à réfléchir à ce qu'ils font chaque jour et qui favorise ou entrave une culture d'entreprise inclusive. Une autre évaluation demande aux leaders de réfléchir à la façon dont leurs réactions se concentrent sur eux-mêmes ou sur les autres.
 - **Essayer de nouvelles technologies** : Parce que la conscience de soi est si cruciale pour l'inclusion, c'est peut-être aussi le moment d'essayer quelque chose de nouveau pour susciter l'engagement des leaders. Dans ce cas, nous avons utilisé [la réalité virtuelle pour susciter l'empathie en faveur de l'inclusion](#), ce qui peut être un puissant catalyseur pour susciter l'engagement.
- **Cours pour développer les compétences** : Qu'ils soient en direct sur site, dans une [salle de classe virtuelle](#) ou en ligne à votre rythme, les cours peuvent aider les leaders à intégrer l'inclusion dans leurs interactions quotidiennes. Par exemple, nous recommandons ces cours pour aider les leaders à pratiquer l'inclusion dans le contexte de leurs compétences de leadership élargies :
 - [Inclusion : Agir](#)
 - [Communication : Établir des liens par le biais des conversations](#)
 - [Coaching : Faire avancer les gens](#)
 - [Animer des réunions : Gérer le temps efficacement](#)
 - [Résolution des conflits en milieu professionnel](#)



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

- **Micro-cours pour stimuler l'apprentissage** : Alors que les leaders commencent à changer leur façon de penser le leadership, les micro cours peuvent les aider à rester engagés et à approfondir leur apprentissage. Voici quelques-uns des sujets que nous abordons dans le cadre d'un parcours d'apprentissage visant à soutenir l'inclusion :

- *Bâtir une culture inclusive*
- *Préjugés inconscients : de la prise de conscience à l'action*
- *Tirer parti de la diversité*
- *Gérer les émotions et la colère*
- *Gérer une équipe multigénérationnelle*
- *Se préparer à des conversations difficiles*
- *Lâcher prise et déléguer plus*

- **Outils de développement à la demande** : La création d'une culture inclusive prend du temps. Il est important que les leaders aient accès à un soutien continu par le biais d'outils et de ressources tels que des outils de travail, des exercices pratiques et des planificateurs de discussion.

En plus des ressources ci-dessus, nous avons également travaillé avec des organisations pour concevoir des sessions pour les parties prenantes, pour [créer des habitudes de leadership grâce à un feedback continu](#) et pour mesurer l'efficacité du programme afin de démontrer le changement de comportement et l'impact sur l'entreprise.

« Lors de l'expérience [DDI] avec notre conseil d'inclusion, un membre de mon équipe était présent et nous avons eu une conversation. Il a déclaré avoir été étonné de voir que les hauts leaders pouvaient, eux aussi, être victimes d'exclusion. C'était un vrai moment de surprise. »



Taiwan Brown, Responsable de la diversité et de l'inclusion chez Realpage, pour le *magazine Human Resource Executive*

De meilleurs leaders pour un avenir radieux

Lorsque votre entreprise subit un changement de stratégie commerciale, l'une des plus grandes erreurs que vous puissiez commettre est de supposer que vos leaders savent comment l'exécuter. Cela ne suffira pas. Comme le montre l'exemple que nous avons partagé, il peut falloir déployer des efforts considérables pour changer la façon dont vos leaders pensent et fonctionnent.

Vos leaders ont besoin d'un soutien ciblé pour développer les compétences liées à votre stratégie. Réfléchissez donc bien à la façon dont vous pouvez soutenir vos leaders à ce moment-là. Et surtout, assurez-vous qu'ils reçoivent un soutien et des messages cohérents à tous les niveaux. Si vous voulez voir votre culture changer, tous les dirigeants doivent être d'accord.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Un appui au bon moment pour les leaders : avoir une conversation difficile

Aider les leaders dans les moments difficiles

Nuits blanches. Trajets stressants. Paniqué en recherchant sur Google pour trouver rapidement des ressources.

Chaque leader vit des moments difficiles qu'il redoute, comme avoir une conversation épineuse sur les performances avec un collègue dont il est proche ou gérer un projet de changement impopulaire. Quand le moment approche, ils recherchent un appui au bon moment pour renforcer leur confiance.

Souvent, les leaders se tournent vers une recherche rapide sur Internet, dans l'espoir de trouver rapidement quelque chose d'inspirant. Cependant, il est bien sûr impossible de savoir quelle est la qualité de ce qu'ils trouveront en ligne, ni si cela correspond à votre culture de leadership. Ainsi, il est essentiel de s'assurer qu'ils ont accès à des outils et des ressources d'apprentissage à la demande pour leur apporter un appui immédiat.

Dans cette section, nous allons vous montrer un exemple de la façon dont vous pouvez apporter un appui au bon moment aux leaders lorsqu'ils ont une conversation difficile qui s'annonce.

S'attaquer aux conversations difficiles quand le besoin s'en fait sentir

Idéalement, vous aidez déjà les leaders à développer les bonnes compétences de base de leadership dès qu'ils **deviennent leaders**. Mais lorsqu'ils abordent un défi dans le feu de l'action, ils peuvent tirer parti d'un contenu à la demande pour rafraîchir et renforcer leurs compétences

Nous allons explorer quelques façons d'y arriver, en utilisant le contenu DDI comme exemple. Nous couvrirons des formats tels que des microcours, des outils et des contenus courts.



« Des évaluations de performance aux entretiens individuels, en passant par les visites inopinées chez moi, les conversations avec mes collaborateurs occupent une bonne partie de ma journée. Cela s'est également révélé être mon plus **grand défi**. »

Micro-cours pour un appui au bon moment pour les leaders

Les **micro-cours** sont l'un des meilleurs moyens d'aider les leaders à rafraîchir rapidement leurs compétences. Ces cours brefs en ligne peuvent être suivis en moins de 10 minutes et aident les leaders à se concentrer sur un aspect particulier d'une compétence.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Voici des exemples de sujets qui pourraient être abordés sous forme de micro-cours pour aider les leaders à avoir des conversations stimulantes. Notez que chacun d'entre eux peut aider les leaders à répondre à une préoccupation spécifique à laquelle ils peuvent être confrontés à un moment :

- **S'attaquer aux mauvaises habitudes de travail**
Ce cours pratique partage des conseils de résolution de problèmes pour discuter et résoudre les mauvaises habitudes de travail, telles que la ponctualité, la préparation des réunions, etc. Des coachs experts donnent des conseils sur la façon de faire perdurer les habitudes positives.
- **Apporter un feedback pour s'améliorer**
Ce cours met l'accent sur un feedback qui entraîne des changements significatifs. Il aborde les erreurs courantes et propose un cadre de DDI appelé **modèle STAR/AR** que les leaders peuvent utiliser lorsqu'ils fournissent un feedback en vue d'une amélioration.
- **Gérer les émotions et la colère**
Dans ce cours, les leaders découvrent trois approches courantes qui renforcent les sentiments négatifs. Ils apprennent en outre à faire preuve d'empathie pour aider un employé en colère à retrouver son calme et sa productivité.
- **Se préparer à des conversations épineuses**
Ce cours aide les leaders à se préparer à une conversation épineuse. Ce document partage les pièges courants et aide les leaders à comprendre leur approche personnelle et comment ils peuvent l'adapter pour être plus efficaces.
- **Résoudre un conflit dans lequel vous êtes impliqués**
Ce cours utilise l'Interaction EssentialsSM de DDI pour découvrir les causes des conflits, tisser une relation professionnelle plus positive et développer des solutions que toutes les parties peuvent appuyer.



DDI propose plusieurs **microcours** relatifs à différents types de conversations et de comportements qui peuvent être mis en pratique dans de multiples situations et défis.

Outils d'entraînement à la demande

En plus d'obtenir des conseils et des informations grâce aux micro-cours, les leaders peuvent souhaiter avoir la possibilité de mettre rapidement en pratique leurs compétences. C'est là que vous pouvez utiliser des éléments tels que des simulations, des chatbots et des outils d'entraînement numérique. Ceux-ci offrent une excellente occasion de simuler des défis du monde réel pour renforcer la confiance et les compétences d'un leader avant de passer à l'action réelle.

Par exemple, nous avons utilisé des chatbots pour simuler une conversation typique avec un pair ou un subordonné direct. Grâce à cet outil, les leaders obtiennent un feedback instantané d'un coach virtuel sur la façon dont ils réagissent à la situation, ce qui les aide à réfléchir à l'impact de leurs réponses.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Les **exercices avec un chatbot** de DDI simulent une conversation typique avec un pair ou un subordonné direct.



Un autre exemple de ressource à la demande est un outil d'autoanalyse. Nous l'utilisons souvent pour aider les leaders à comprendre leurs tendances personnelles et leurs comportements qui peuvent influencer leur approche d'une conversation difficile. Après avoir utilisé cet outil, les leaders peuvent aborder des conversations en sachant où ils peuvent avoir des difficultés et se concentrer sur des stratégies pour surmonter leurs tendances naturelles.

Outils et ressources d'application

Les outils d'application sont les éléments les plus précieux que les leaders peuvent utiliser sur le moment. Chez DDI, nous avons constaté que les planificateurs de conversation sont incroyablement puissants dans ces situations. Ils peuvent aider les leaders à planifier ce qu'ils vont faire et dire, en fonction de ce qu'ils ont appris pendant les cours. De cette façon, ils peuvent réfléchir à une conversation à l'avance et planifier la façon dont ils appliqueront leurs compétences de leadership.

Par exemple, la feuille de travail Réfléchir en discutant de DDI du micro-cours [Se préparer pour des conversations épineuses](#) propose une série de questions pour aider les leaders à se préparer à une conversation épineuse :

- Ai-je un objectif caché pour cette conversation ?
- S'agit-il d'un problème ponctuel, prolongé ou récurrent ?
- Ai-je tendance à examiner cette personne ou cette situation avec un préjugé **inconscient** ?
- Quelles solutions et quel soutien puis-je proposer ?
- Qu'est-ce que je veux voir davantage (collaboration, communication claire, processus améliorés, etc.) ?

Ces ressources sont incroyablement puissantes pour aider un leader à se sentir prêt — et moins anxieux — pour une conversation épineuse.

Le leadership se fait dans le feu de l'action

Lorsque nous parlons de soutenir les leaders dans le feu de l'action, nous ne suggérons pas qu'ils doivent tenter d'acquérir de nouvelles compétences majeures en quelques minutes. L'objectif est plutôt de les aider à rafraîchir leurs connaissances ou à approfondir un peu le défi exact auquel ils sont confrontés. Et surtout, vous voulez leur donner un soutien pour qu'ils s'entraînent et appliquent leurs compétences dans le feu de l'action.

En apportant un appui au bon moment aux leaders, ces derniers peuvent appliquer ce qu'ils ont appris dans les cours qu'ils ont suivis il y a six semaines ou six ans. Et c'est ainsi que les compétences en leadership prennent vraiment vie.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Réagir face à la crise : passer au télétravail et au travail hybride

Vos leaders sont également pris au dépourvu

En cas de crise, les gens se tournent immédiatement vers leurs leaders pour obtenir des réponses. Mais souvent, les leaders sont tout aussi pris au dépourvu. C'est à eux de réagir rapidement aux crises et, plus important encore, de manière appropriée.

Les crises peuvent prendre de nombreuses formes, telles que :

- Une crise spécifique à l'équipe, comme la [perte d'un membre de l'équipe](#)
- Une crise spécifique à l'entreprise, comme un rappel de produit ou une violation de données
- Une crise externe, qui comprend des événements majeurs dans l'industrie ou dans le monde en général

Quelle que soit la source de la crise, les leaders doivent aborder immédiatement la situation. Et la façon dont ils s'y prendront façonnera probablement leur contribution en matière de leadership pendant longtemps, pour le meilleur ou pour le pire.

Dans ces moments-là, les RH se demandent souvent ce qu'elles peuvent faire pour soutenir leurs leaders le plus rapidement possible. Dans cet article, nous partagerons un exemple de soutien aux leaders en cas de crise externe : le passage au télétravail qui s'est produit au début de la pandémie en 2020.

Changement soudain à la direction d'équipes hybrides

Selon les [Global Leadership Forecast 2021](#) de DDI, peu de leaders étaient prêts à passer au travail virtuel et hybride. En fait, seulement 20 % des leaders se sont jugés « très efficaces » pour diriger des [équipes virtuelles](#).



Milieu de travail hybride : Définition

Une structure de travail flexible dans laquelle certains employés télétravaillent et d'autres membres de l'équipe sont basés dans un bureau central, ou bien dans laquelle les employés combinent ces deux méthodes de travail.

Mais lorsque la pandémie a frappé début 2020, de nombreuses entreprises se sont littéralement transformées en un lieu de travail virtuel du jour au lendemain. Les leaders ont soudainement dû trouver un moyen pour que leurs équipes restent productives dans des circonstances aussi difficiles et radicalement différentes. En plus de déterminer les besoins pratiques (Est-ce que tout le monde a l'équipement dont il a besoin ? Tout le monde peut-il se connecter à Zoom ?), les leaders ont dû trouver des moyens d'aider leurs équipes à se sentir connectées dans un environnement à distance.

Selon une étude de DDI, les leaders ont dû se concentrer immédiatement sur [cinq meilleures pratiques pour diriger des équipes hybrides](#). Les voici :

- Renforcer la confiance et l'inclusion.
- Communiquer bien et souvent.
- Favoriser la concentration et la responsabilisation.
- Créer une culture d'équipe forte.
- Éviter l'épuisement professionnel grâce à l'empathie.

Voici quelques approches pour lesquelles les équipes de RH et de formation peuvent déployer rapidement des ressources afin que les leaders puissent adopter un changement rapide.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

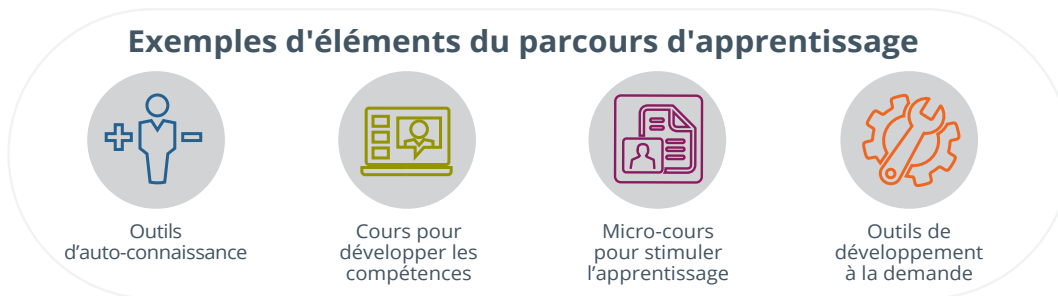
Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Exemple de parcours d'apprentissage : Diriger des équipes hybrides

Dans cet exemple de parcours d'apprentissage, nous partageons une image complète de ce à quoi pourrait ressembler l'acquisition rapide de compétences qui aideront les leaders à s'adapter à un lieu de travail à distance ou hybride. Mais gardez à l'esprit que cela peut être flexible, en fonction de la chronologie de la crise et des compétences de base de vos leaders. [Télécharger les détails de cet exemple de programme.](#)



Commencez avec un outil d'auto-analyse

Les outils d'auto-analyse sont un moyen puissant d'aider les leaders à se concentrer rapidement sur leurs plus grands défis. Dans cet exemple, nous commencerons par un outil pour l'efficacité de l'équipe, qui analyse les **six facteurs** suivants :

- Objectif commun
- Clarté des rôles
- Processus habilitants
- Sécurité émotionnelle
- Esprit de collaboration
- Orientation vers la croissance

Les trois premiers facteurs concernent l'aspect pratique des équipes. Les membres de l'équipe doivent comprendre l'objectif, les rôles et les processus de l'équipe. Les trois derniers facteurs répondent à leurs besoins personnels. Ils veillent à ce que les membres de l'équipe se sentent en sécurité et valorisés, qu'ils travaillent bien ensemble et qu'ils soient mis au défi d'apprendre et de grandir.

Une fois que les leaders ont une idée des difficultés de leurs équipes, ils peuvent se concentrer sur le développement et la mise en pratique des compétences qui aideront leurs équipes à s'adapter.

Utilisez les cours pour développer des compétences

En cas de crise, vous n'aurez peut-être pas le temps de demander à vos leaders de participer à des cours. Dans la situation de pandémie et de passage au télétravail, certaines entreprises ont eu peu de temps pour apprendre et ont choisi de se concentrer davantage sur les micro-cours et les outils à la demande.

Mais d'autres entreprises ont constaté que les gens avaient initialement du temps libre et, plus important encore, qu'ils avaient soif d'apprendre. Ils voulaient surtout apprendre en groupe (virtuellement, bien sûr) pour maintenir un sentiment de connexion pendant qu'ils traversaient la crise ensemble.



Guide de référence :

Concevez les bases du développement du leadership

Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership

Gérez un programme de développement du leadership efficace

Découvrez les moments de leadership

Sur la base des cinq meilleures pratiques pour diriger des équipes hybrides, voici quelques cours qui ont aidé les leaders à acquérir des compétences clés pour le télétravail. Offertes en personne ou par le biais d'une [classe virtuelle](#), ces expériences de groupe ont donné aux leaders l'occasion de partager les défis, les réussites et les leçons qu'ils ont apprises dans une période difficile.

- **Communication : Se connecter par le biais de conversations**

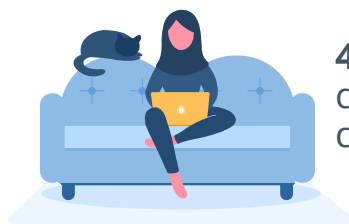
La capacité de se connecter avec les employés et de les impliquer grâce à des compétences efficaces en matière de communication et de conversation est cruciale. Bien que ces compétences aient toujours été importantes, elles le deviennent encore plus dans un environnement de travail hybride où les employés peuvent parfois se sentir déconnectés.

- **Diriger les équipes : Accomplir plus ensemble**

Les leaders interagissent souvent avec les membres de l'équipe à distance, où il peut être plus difficile d'évaluer et de répondre aux signaux non verbaux. Ce cours aide les leaders à améliorer les performances de l'équipe.

- **Mise en œuvre de la stratégie en première ligne**

Les leaders sont également les gardiens de la stratégie en première ligne. Ils doivent mobiliser les membres de leur équipe avec des objectifs et des plans clairs. De plus, ils doivent gérer la dynamique d'un environnement d'équipe. Dans un lieu de travail hybride, ils n'ont pas toujours une vue d'ensemble de la façon dont les membres de l'équipe travaillent ensemble.



40 % des travailleurs déclarent qu'ils démissionneront s'ils doivent renoncer au télétravail.

Source : Sondage Morning Consult pour Bloomberg News, juin 2021

Micro-cours pour stimuler l'apprentissage

Pour un coup d'accélérateur rapide de l'apprentissage, les micro-cours offrent des possibilités rapides d'approfondir les compétences. Alors que les gens passaient rapidement au télétravail, nous avons vu des leaders utiliser des micro-cours sur [l'instauration de la confiance](#), [l'animation d'une réunion virtuelle](#), [l'aide aux membres de l'équipe pour éviter l'épuisement professionnel](#), la [prise de contrôle pendant le changement](#) et la [direction d'équipes hybrides](#).

Outils de développement à la demande

Les leaders peuvent pratiquer, renforcer et appliquer leurs compétences à l'aide d'une série d'outils à la demande. Par exemple, une feuille de travail de charte d'équipe peut être utilisée par le leader pour établir rapidement les protocoles et les attentes de l'équipe avec les membres de l'équipe opérant dans un environnement de travail hybride.

Ou encore, alors que la pandémie a obligé les leaders à faire preuve de plus d'empathie que jamais, nous avons constaté une légère augmentation de notre micro-jeu « L'empathie est le patron », qui a aidé les leaders à mettre rapidement en pratique les compétences d'empathie qui sont si importantes dans un contexte de travail hybride.

En cas de crise, ces outils peuvent aider les leaders à ralentir pendant quelques minutes et à recentrer leur énergie sur les compétences clés qui les aident à impliquer leurs équipes.

Retour vers le futur

Le passage à l'hybride n'est qu'un exemple de crise à laquelle les leaders peuvent être confrontés. En aidant les leaders à traverser des changements et des crises comme celui-ci avec la bonne combinaison de développement, vous pouvez vous assurer que les leaders sont mieux équipés pour stimuler l'engagement et la productivité au sein de leurs équipes. Ce faisant, vous retournez l'attention vers l'avenir.



Conclusion

Votre opportunité de provoquer des événements décisifs

Alors, que se passe-t-il lorsque vous réussissez le développement du leadership ? Que se passe-t-il quand vous rencontrez les leaders sur le vif et que vous leur offrez la formation dont ils ont besoin ?

Si vous le faites correctement, vous pouvez créer des moments décisifs.

Les situations marquantes sont celles dont vos leaders se souviendront et qu'ils emporteront avec eux pour le reste de leur carrière. Ces moments se produisent lorsqu'ils se sentent connectés à leur rôle de leader. Ils voient en quoi ce qu'ils ont appris est directement lié à leur travail. Et ils perçoivent l'impact positif de leur comportement sur les autres et sur l'entreprise dans son ensemble.

En tant que professionnels de l'apprentissage, ce sont ces instants que nous devons chercher à créer. À partir des périodes difficiles, il faut s'efforcer de provoquer des moments décisifs qui resteront gravés dans la mémoire des leaders tout au long de leur carrière.



Derrière chaque leader se cache une personne qui fait de son mieux dans un environnement marqué par l'évolution des attentes et l'incertitude.

DDI à vos côtés

Chez DDI, nous pensons que le fait de disposer de meilleurs leaders peut avoir un impact profond et positif dans tous les domaines de la vie, que ce soit au niveau des affaires, de la communauté ou à la maison. Nous reconnaissons également que derrière chaque leader se cache une personne qui fait de son mieux dans un environnement où les attentes changent et où règne l'incertitude.

Nous transmettons cette vision à chaque leader que nous aidons, dans chaque situation où il exerce une fonction de direction. Et nous sommes là pour vous, pour vous aider à mener à bien toutes les étapes de vos programmes de développement du leadership.

Pour chaque moment critique en matière de direction, DDI se tient prêt à vous épauler.

Vous désirez en savoir plus sur les moyens que nous pouvons mettre en œuvre pour vous aider ? Découvrez les [abonnements pour le développement du leadership de DDI](#).

Et si vous souhaitez discuter de nos solutions (ou si vous pensez que nous avons omis de traiter certains sujets dans ce guide !), contactez-nous à l'adresse info.fr@ddiworld.com.



Guide de référence :

[Concevez les bases du développement du leadership](#)

[Concevez des expériences exceptionnelles de développement du leadership](#)

[Gérez un programme de développement du leadership efficace](#)

[Découvrez les moments de leadership](#)