

Accompagner les
entreprises au sommet
de leur potentiel



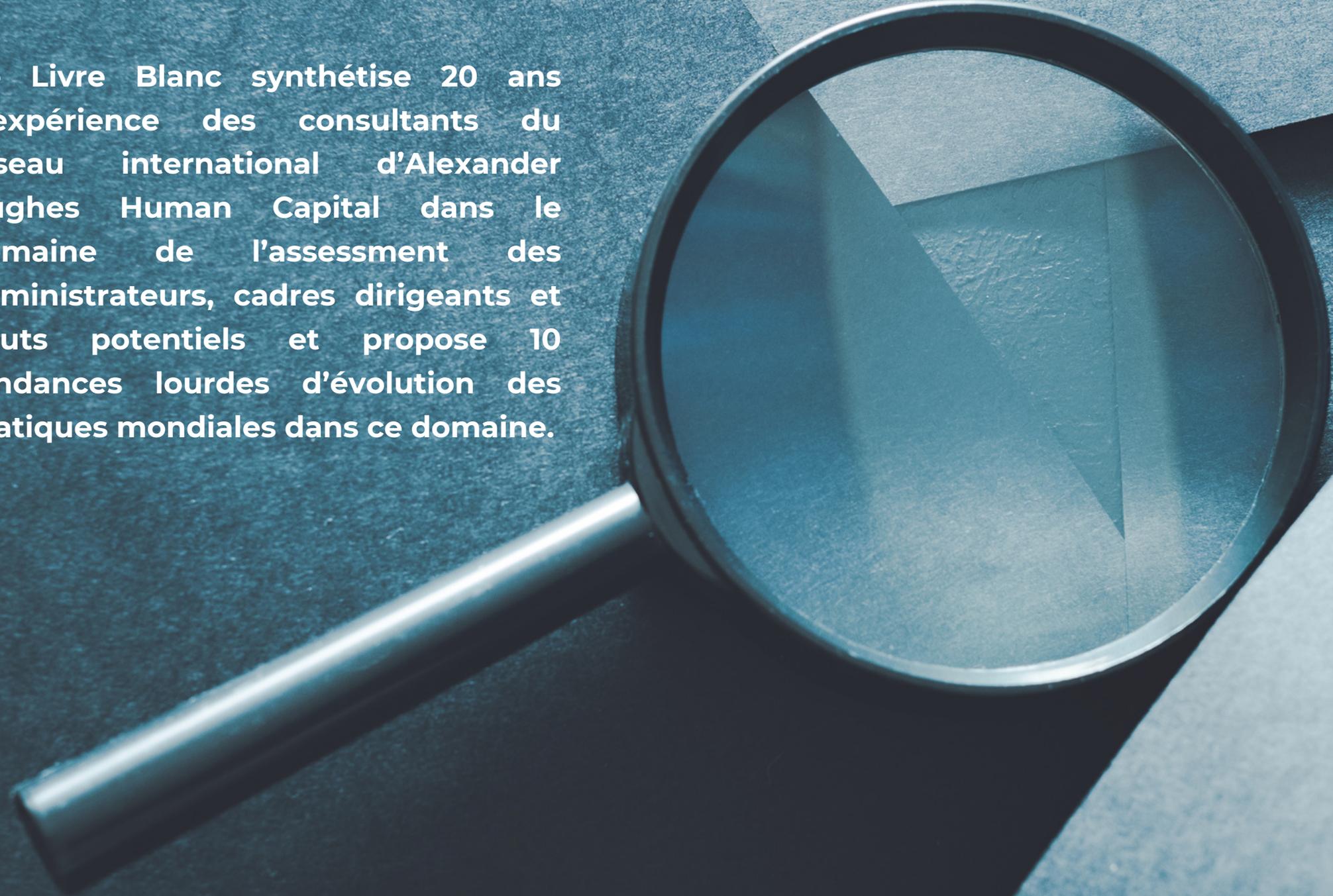
Contactez nous

Siège:
100 avenue de Suffren, 75015 Paris, France
Filiales : 130 consultants dans 46 pays

www.alexanderhughes.com

Les 10 Tendances lourdes de l'Assessment

Ce Livre Blanc synthétise 20 ans d'expérience des consultants du réseau international d'Alexander Hughes Human Capital dans le domaine de l'assessment des administrateurs, cadres dirigeants et hauts potentiels et propose 10 tendances lourdes d'évolution des pratiques mondiales dans ce domaine.



1. Le déclin des « Assessment Centers »

Les “Assessment Centers” qui se sont fortement développés depuis deux décennies, commencent à être considérés comme obsolètes. Ces événements, d’une durée généralement comprise entre un à trois jours, combinent différents tests, « In basket », mises en situations et jeux de rôle sous l’observation d’assesseurs, de coaches et de managers « observateurs » des comportements, selon le modèle de leadership de l’organisation. Ils sont utilisés aussi bien pour la sélection de candidats que pour le développement de leurs compétences mais sont de plus en plus souvent considérés comme trop lourds, trop intrusifs, trop consommateurs de temps par les participants mis en observation.



Parce que la « Réputation » reflète le comportement passé, meilleur indicateur du comportement futur, c’est sa mesure qui permet d’anticiper les comportements futurs. L’avenir est à des solutions d’assessment adaptables à la culture de l’organisation, combinant tests de personnalités 100% numériques reposant sur la mesure de la réputation et entretiens individuels avec des consultants formés à l’exploitation de ces tests.

2. L'essor de l'évaluation à des fins de développement

De tous temps, la demande mondiale d'assessment était équilibrée entre assessments de « Sélection » et assessments de « Développement ». La crise COVID n'a pas réduit la demande mondiale d'assessments de « Sélection » mais a fait exploser la demande pour des assessments de « Développement » qui représentent aujourd'hui 80% des besoins afin d'accélérer les nécessaires transformations des cultures managériales.

Les cas d'usage d'assessments de « Développement » sont nombreux, à commencer par les programmes de développement du leadership. Une phase initiale d'assessment individuel permet à chaque participant de coconstruire son propre parcours d'apprentissage personnalisé capable de déboucher sur un véritable changement de comportement que les programmes de formation classiques de type "sheep dip" ne peuvent obtenir. Par exemple, l'objectif de "créer une culture du "feedback" au sein de l'organisation peut avoir des répercussions différentes en fonction du profil de chaque individu sur une échelle de « sensibilité interpersonnelle ».

L'assessment de « Développement » peut être intégré en amont des programmes de haut potentiel, de leadership au féminin ou d'autres initiatives de Diversité et Inclusion, garantissant que les bonnes priorités de développement soient fournies aux bons talents au sein de l'organisation. En outre, les évaluations sont de plus en plus utilisées dans le cadre du coaching des cadres dirigeants, pour développer leur « connaissance de soi » et personnaliser le soutien et les objectifs du coaching. Enfin, dans les contextes de fusions et d'acquisitions et de "People Due Diligence", il devient de plus en plus important d'évaluer et de développer le capital humain d'une organisation.



3. Le "Fit culturel" est essentiel

Le « Fit culturel » est un élément clé du profil de succès. En d'autres termes, un manager peut se montrer très performant au sein d'une culture organisationnelle et avoir des difficultés, voire être en burn-out, dans une autre. La citation de Peter Drucker "Culture eats strategy for breakfast" signifie que, quelle que soit la force d'une stratégie, le QUOI, sa mise en œuvre efficace nécessite un alignement de la ligne managériale sur le COMMENT.

Ainsi, des évaluations qui ne sont pas spécifiquement adaptées à la culture d'une organisation (valeurs, modèle de leadership, comportements attendus, ...) n'ont que très peu de valeur. Un consensus sur les spécificités de la culture d'une organisation est essentiel pour créer les conditions d'un réel engagement des collaborateurs. Le leadership est le moteur de l'évolution de cette culture.

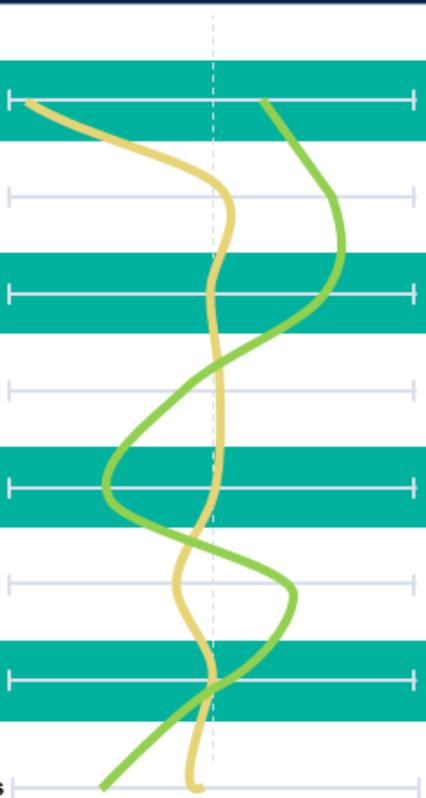


Les organisations doivent forger une culture adaptée à leurs priorités stratégiques. Les industries qui ont un besoin important de conformité en matière de sécurité accorderont sans doute une priorité au contrôle, tandis qu'une start-up cherchera peut-être, du moins au début, à favoriser la créativité. Les dirigeants et hauts potentiels doivent être évalués au filtre de ces priorités stratégiques.

Il existe une forte corrélation entre les 8 dimensions qui permettent d'identifier les spécificités d'une culture organisationnelle (voir graphique 1), les 4 types fondamentaux de cultures d'entreprises (voir graphique 2) et les "soft skills" de leadership nécessaires pour forger cette culture et s'y épanouir (voir graphique 3). Par conséquent, les modèles d'évaluation les plus efficaces sont ceux qui relient par un fil rouge culture, leadership et personnalité.

8 dimensions caractérisent une culture d'entreprise

	Dimension		Description
1	Structurée	Flexible	Structure et organisation des tâches vs Flexibilité laissée aux personnes
2	Contrôle	Délégation	Contrôle et centralisation du pouvoir de décision vs Délégation, décentralisation et autonomie
3	Prudence	Risque	Aversion au risque vs Acceptation du risque
4	Thinking	Doing	Réflexion stratégique vs Action et exécution
5	Diplomatique	Directe	Communication diplomatique respectueuse des sensibilités vs Expression directe et transparente, sans langue de bois
6	Individualiste	Collaborative	Individu vs Collectif
7	Interne	Externe	Introversiion de la culture sur l'interne vs Extraversiion de la culture sur le monde extérieur
8	Orientée résultats	Créative	Oriention résultats au présent vs Créativité projetée sur le futur



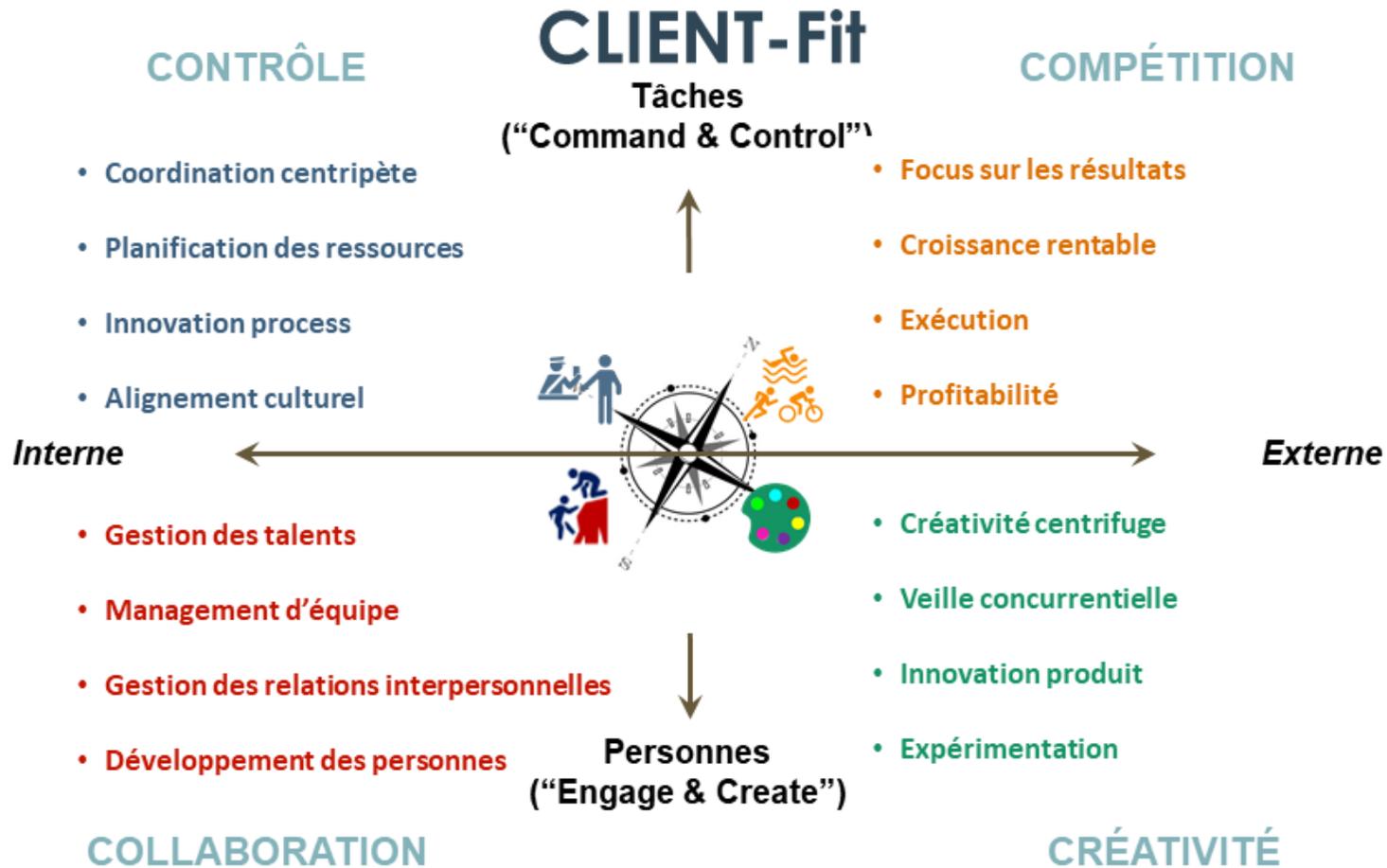
COMPANY CULTURE



Les dirigeants doivent non seulement être évalués en fonction des attentes de la culture, mais aussi être conscients de l'impact de leur style de leadership sur cette culture. Edgar Schein, auteur à succès et professeur émérite à la MIT Sloan School of Management, l'a très bien exprimé :

"Culture et leadership sont les deux faces d'une même pièce. Lorsque des organisations ou des groupes se créent, il y a toujours un leader qui a une façon préférée de faire les choses, et ces préférences, par définition, vont être imposées aux membres du groupe. Les valeurs et les préférences du leader sont les premières façons de faire d'un groupe ou d'une organisation, et si cela fonctionne, cela devient finalement la culture de ce groupe. Donc, dans un sens très réel, les fondateurs et les leaders créent la culture".

Les 4 C d'une culture d'entreprise



4. Les « soft skills » sont essentiels

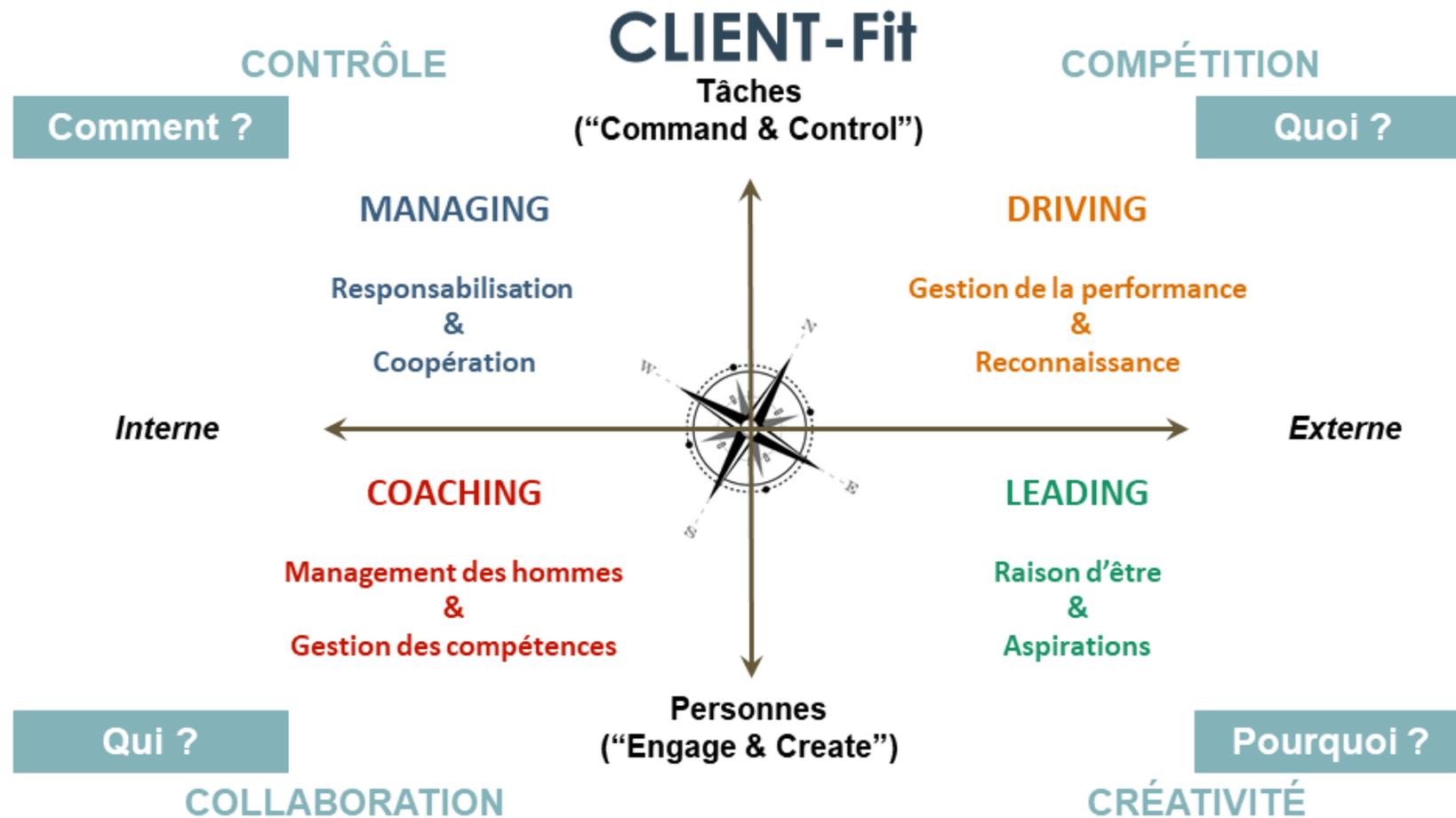
Les compétences comportementales (« soft skills ») sont celles qui font ou défont les leaders. Elles sont l'essence même de ce qui rend les leaders réellement efficaces et capables d'inspirer et d'engager leurs collaborateurs. Qu'il s'agisse d'initier un changement organisationnel, de diriger avec empathie, de coacher ses équipes ou de faire preuve de résilience dans les moments difficiles, les compétences de leadership sont l'essence même de la crédibilité et de la performance d'un leader. L'adage est bien connu, les talents rejoignent une organisation, mais quittent leurs managers aux comportements "toxiques". Ces « soft skills » sont les compétences mises en œuvre dans les relations avec les autres. Elles comprennent des compétences telles que les capacités de communication, les capacités d'influence, l'empathie émotionnelle ou la capacité à la conduite des collaborateurs vers le changement nécessaire. Si les "hard skills" (expertises et expériences nécessaires au succès dans un rôle spécifique) comme l'expérience de la gestion de projet ou l'expertise financière, sont facilement mesurables et plus faciles à développer, les "soft skills", en revanche, plus profondément enracinées dans la personnalité, sont plus difficiles à mesurer et à développer.

Les modèles de management, tels que le "Leadership Situationnel", forgés par Hersey & Blanchard, décrivent très bien comment une série de compétences non techniques "Soft skills" (rassurer, donner du feedback, féliciter, collaborer, responsabiliser, faire confiance, et bien d'autres choses encore) peuvent être essentielles pour énergiser et engager les collaborateurs. Les managers qui sont parvenus à maintenir le niveau d'engagement et la motivation de leurs équipes pendant la pandémie sont ceux qui ont su rester connectés avec ces équipes, dans tous les sens du terme "connectés".

Par conséquent, la révélation, via un assessment de « développement », aux dirigeants de leurs propres forces et faiblesses en matière de « soft skills », en allant au-delà de ce qu'ils savent déjà d'eux-mêmes, en révélant par exemple les angles morts qui peuvent les faire dérailler dans leur leadership, peuvent être un puissant accélérateur pour leur carrière.



Ces quatre piliers d'une culture d'entreprise découlent de quatre styles de Leadership



5. Hogan est devenu la référence mondiale

Hogan a émergé de l'océan des solutions de tests psychométriques comme LA nouvelle norme mondiale pour les cadres dirigeants et les hauts potentiels.

Hogan, notre partenaire depuis 15 ans est aujourd'hui le leader mondial des tests psychométriques.

Alors qu'il existe sur le marché de nombreux outils de tests psychométriques fournissant des informations utiles sur la personnalité et les compétences, ils ne parviennent pas toujours à prédire les comportements et performances de leadership. Les tests Hogan reposent sur l'utilisation de questionnaires de personnalité valides et robustes permettant de mesurer les « soft skills », les opportunités de développement et le potentiel de leadership. La personnalité humaine comporte deux grandes facettes. L'une est l'identité : notre histoire personnelle, qui consiste à savoir qui nous sommes et comment nous souhaitons être perçus par les autres. L'autre est la réputation, c'est-à-dire ce que les autres observent et savent de nous. La réputation a une incidence sur tout, depuis nos performances au travail jusqu'à notre comportement dans nos relations. Des deux facettes de la personnalité, la réputation est l'indicateur le plus performant de la réussite au travail. Révéler la réputation est un moyen plus fiable d'aller plus profondément au cœur de la personnalité, dans la partie immergée de "l'iceberg de personnalité", au-delà des comportements observables, dans un assessment centre par exemple, la partie émergée de l'iceberg. Les observateurs des questionnaires de 360° ou des assessments centres ne verront jamais qu'une partie du tableau ; les tests de personnalité de notre partenaire Hogan révéleront par exemple la partie de la « Fenêtre de Johari » décrite comme le "moi aveugle", essentielle à la compréhension de soi.

Les tests Hogan permettent de répondre à trois questions importantes concernant les participants à un assessment individuel, en cohorte ou en équipe. Ont-ils les qualités de leadership requises ? (Le « Bright side » de la personnalité qui se rapporte à leurs points forts, révélés par les scores du test HPI). Leurs motivations sont-elles en phase avec celles de l'organisation ? (Le « In-side » de la personnalité qui se rapporte à leurs valeurs révélées par les scores du test MVPI) Qu'est-ce qui peut limiter leur leadership et éventuellement les faire dérailler ? (Le « Dark-side » de la personnalité qui se rapporte à leurs dérailleurs potentiels, révélés dans les scores du test HDS).



6. Focus sur les coûts

Puisque l'industrie de l'assessment est non réglementée, le marché est inondé d'évaluations bon marché et inefficaces qui prétendent mesurer la personnalité mais qui n'ont aucun fondement ni validité. Avec la professionnalisation du marché, le coût d'un assessment, qui pouvait fluctuer de quelques centaines d'euros à 15 000 € par participant, tend à se stabiliser dans une fourchette de prix compris entre 3 000 et 9 000 €, en fonction de la complexité de l'assessment (individuel ou en équipe, focalisé sur les soft skills ou couvrant hard et soft skills, couverture géographique, en distanciel ou en présentiel, ...).

Auparavant (et malheureusement encore aujourd'hui dans une certaine mesure), les assessments se contentaient de renvoyer aux participants ce qu'ils savaient déjà sur eux-mêmes, sans aller assez loin dans la révélation des angles morts et des dérailleurs potentiels qui pouvaient entraver leur carrière.

Aujourd'hui, le marché de l'évaluation et ses acheteurs parviennent enfin à faire la distinction entre les centaines de tests psychométriques existants (dont beaucoup ne sont pas fondés sur des travaux académiques et des études de validité), et les vrais méthodologies d'assessment robustes combinant test valides et entretiens.

La parution dans des revues universitaires évaluées par des pairs est généralement un bon indicateur de la qualité d'un outil. Dans le cadre de l'évaluation par les pairs, des groupes d'experts impartiaux examinent les manuscrits afin de garantir l'exactitude scientifique. Il est également important de s'assurer que les personnes chargées du débriefing possèdent une solide double expérience business et psychologie. Les évaluations doivent également être conformes aux directives internationales afin de garantir l'absence de discrimination fondée sur la race, la couleur, la religion, le sexe, l'origine nationale, l'âge ou le handicap. L'assessment de cohortes internationales de managers nécessite une adaptation aux langues et aux cultures locales. Pour qu'une évaluation soit pertinente dans plusieurs cultures, elle doit correspondre aux normes locales et être sensible aux nuances de la langue.

De nombreux assessments constituent également une approche "One size fits all", ce qui ne justifie pas les coûts élevés qui y sont parfois associés. Une évaluation rigoureuse doit pouvoir s'adapter à la culture organisationnelle et au modèle de leadership spécifiques à chaque entreprise (Soft Skills) et au "profil de succès" propre à chaque rôle au sein de l'organisation (Hard skills).



7. Les performances passées sont faciles à évaluer

le véritable enjeu est double :

- **Potentiel de leadership futur**
- **Maturité actuelle pour le rôle**

Ce n'est pas parce qu'un dirigeant a obtenu de bons résultats dans le passé que cela est une garantie de performances futures. Il y a bien sûr un lien entre performances passées et futures, cependant, une série de facteurs peuvent entrer en jeu et fausser cette corrélation. Par exemple, l'alignement avec une culture cible d'une organisation ou d'une équipe, la relation avec son manager, les baisses et les pics de motivation ou un changement dans les aspirations professionnelles. En outre, l'effet de "halo" (biais dû aux bonnes performances passées) peut créer une appréciation managériale individuelle trop favorable, des calculs erronés autour de l'évolution de l'emploi et un manque de confiance dans les résultats, des calculs erronés sur le potentiel de promotion, voire contribuer au ressentiment de l'équipe. A l'inverse, l'effet "corne" (biais dû à des performances passées négatives) peut pousser un dirigeant à avoir des opinions négatives infondées sur son potentiel futur. Pire encore, ces opinions négatives pourraient finalement jouer sur sa confiance en lui, conduisant à une prophétie auto-réalisatrice de mauvaises performances, une sorte de discours négatif sur soi du type "quoi que je fasse, je ne serai jamais perçu positivement, alors pourquoi essayer ?"

Donc, si nous ne pouvons pas compter sur les performances passées, sur quoi pouvons-nous compter ? Vous l'avez deviné. Un processus rigoureux d'évaluation du leadership qui décrit avec précision le potentiel de leadership futur, dans le contexte d'un rôle particulier. La maturité actuelle pour le rôle peut également être évaluée à l'aide d'un "profil de réussite", dérivé des compétences clés nécessaires pour réussir dans un rôle particulier. Lorsqu'un leader est évalué de manière objective par un évaluateur professionnel des "hard skills", qui pose les bonnes questions "ciblées" et "basées sur le comportement", une image claire de la maturité pour le rôle peut être établie. Il s'agit là d'une excellente façon d'utiliser un modèle de compétences (trop souvent perçu comme un outil RH trop élaboré) comme un outil stratégique, permettant d'attirer, de retenir et de développer les meilleurs talents pour l'entreprise. Le graphique 4 présente une page de synthèse d'un rapport d'assessment des « hard skills » requis pour un rôle.



Hard Skills / Savoir-faire attendus de Mélanie dans son rôle Marketing



Compétences métier (Expertises)			Parcours professionnel (Expériences)		
	Vision stratégique (capacité à traduire une stratégie en plan d'actions)	De bonnes prédispositions sans pour autant être capable de faire preuve d'autonomie		Expérience de management d'équipe	La gestion des hommes reste un point de développement important, le profil est très junior et son expérience dans le management n'est pas confirmée,
	Expertise en Advertising & Promotion	Une vue d'ensemble avec une capacité à mener à bien des actions isolées		Expérience de pilotage d'un budget marketing	Bon niveau dans la gestion des budgets
	Expertise en Category Management	Bonne expérience avec un fort potentiel de développement		Expérience de gestion de projet	Bonne maîtrise avec une forte orientation résultats
	Capacité à naviguer dans la matrice à travers les fonctions et les géographies	Bonne disposition à travailler dans les organisations matricielles		Expérience de développement de nouveaux produits	L'innovation et le développement de nouveaux produits n'est pas une force majeure d'Amel et reste un point de développement
	Maîtrise des études de marché	Capable de commander et ou sous traiter une étude de marché et de mener à bien une réflexion autour, sans pour autant être à l'origine des actions quantitatives et qualitatives			

Faible maîtrise de la compétence



Forte maîtrise de la compétence

8. On sait maintenant comment évaluer le potentiel futur du leader

Les ouvrages et articles sur le leadership sont nombreux, chacun se vantant d'avoir découvert la pierre philosophale permettant de se transformer en leader. Amazon propose 86 800 ouvrages contenant le mot « leadership » dans leur titre. Le leadership doit être agile, authentique, de confiance, résilient, empathique et sûrement encore plus. Aucun de ces principes ne serait totalement vrai ou faux. Ils ont tous un rôle à jouer. Il serait naïf de proposer une seule formule spécifique et pas l'autre. Pourtant, après des décennies de recherches approfondies, nous connaissons aujourd'hui les traits de personnalité qui permettent une évaluation fiable du potentiel de leadership.

Riches de 15 années de collaboration avec notre partenaire Robert Hogan, Président fondateur de HOGAN Assessment Systems, mise en œuvre dans une quarantaine de pays, nous savons maintenant que 28 traits de personnalité constituent l'ADN du leadership et permettent d'évaluer le Potentiel futur d'un manager.

Toutes les organisations modernes cherchent à gagner en agilité pour s'adapter à un monde de plus en plus « VUCA » (Volatile, Uncertain, Complex & Ambiguous), mais l'agilité de l'organisation passe par l'agilité des hommes et des femmes qui incarnent cette organisation, c'est-à-dire leur capacité à sortir de leur zone de confort pour adapter leur style de leadership à une grande diversité de situations (« Leadership Situationnel »).



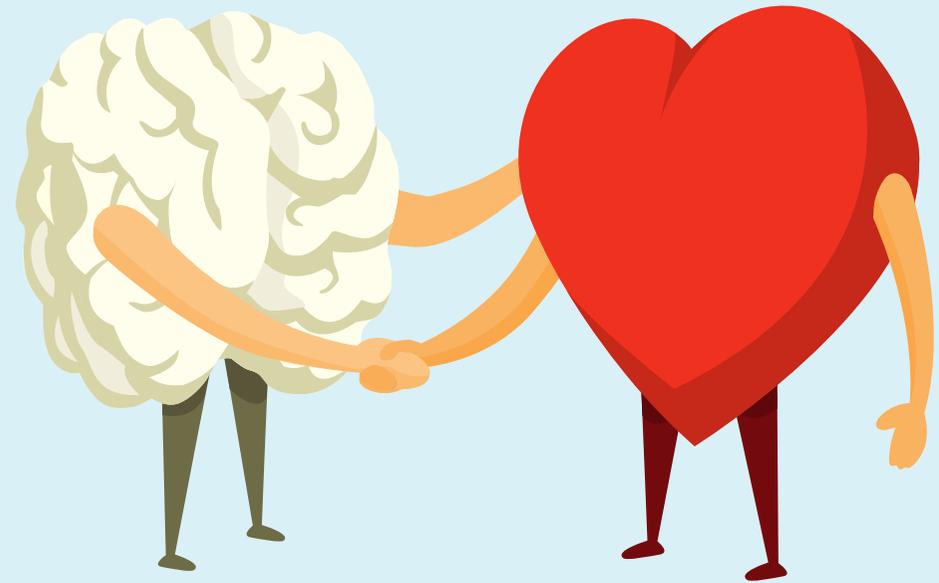
Le Leader "Agile"

Un autre facteur clé à prendre en compte dans l'évaluation du Potentiel de leadership est la **stabilité émotionnelle** du manager. Les recherches de Daniel Goleman sur l'intelligence émotionnelle (un terme développé par Salovey et Mayer) ont été une avancée majeure dans la compréhension du leadership. On sait aujourd'hui que « l'Intelligence Emotionnelle » est plus fortement corrélée à la performance du leader que son intelligence cognitive.

Tout instrument d'évaluation fiable doit intégrer, d'une manière ou d'une autre, les cinq piliers du QE (Quotient Emotionnel) qui sont :

1. La conscience de soi – être à l'aise avec ses propres idées et émotions et comprendre leur impact sur les autres (révélés lors d'une session de debriefing sous la forme des angles morts).
2. L'autorégulation – contrôler et gérer ses pulsions et émotions (l'« ajustement » de Hogan pour éviter de « dérailler »).
3. La motivation interne – avoir une passion pour sa vocation qui surpasse les récompenses financières extrinsèques (évaluée par les motivations et les valeurs).
4. L'empathie – ce qui signifie posséder cette « sensibilité interpersonnelle » de compréhension des émotions et des désirs des autres.
5. Les compétences sociales, décrites par Goleman comme étant « amical tout en ayant un but » (« Sociabilité » de Hogan).

Finalement, notre capacité à enthousiasmer et motiver nos parties prenantes est très liée à **l'énergie** avec laquelle on vient travailler jour après jour. Ceci est alimenté par notre passion individuelle, intérêts et motivations. Nous intégrons les scores de motivation sur les 10 motivations qui facilitent l'incarnation du leadership dans notre évaluation du « potentiel de leadership ».



Les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur la notion de culture organisationnelle, un différentiateur constitutif de la proposition de valeur employeur, un moyen de forger un sentiment d'appartenance, de la motivation et de l'engagement. Il est aujourd'hui possible de cartographier les liens entre traits de personnalité et culture organisationnelle afin d'évaluer le **Fit culturel** d'une personnalité avec une culture d'entreprise. Un niveau élevé de « sensibilité interpersonnelle » est plus propice à des environnements nécessitant une collaboration importante. Un trait de « prudence » plus compatible avec les environnements nécessitant un niveau élevé de contrôle et de sécurité. L'« ambition » favorise l'intégration dans un environnement très compétitif et la « curiosité » est bien adaptée à une culture très créative (cf. graphique N°5). Il est alors possible de lier un système de valeurs et/ou un modèle de leadership à des profils de personnalité adaptés (Culture Fit d'Alexander Hughes Human Capital).

Ainsi, nous savons maintenant comment évaluer le potentiel d'un futur leader, c'est la combinaison de :

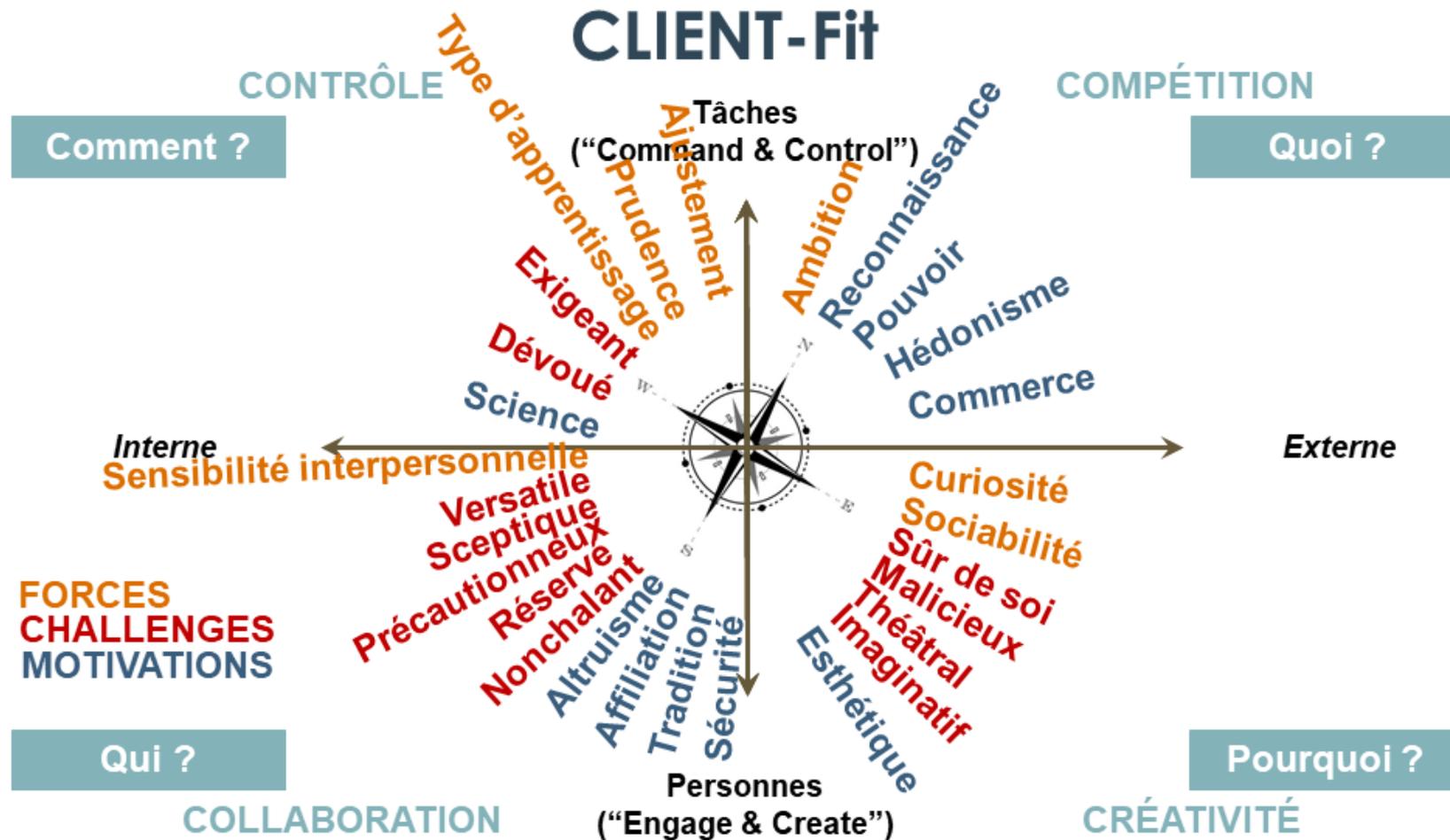
Traits de personnalité de leadership + agilité de leadership + stabilité émotionnelle + Fit culturel+ niveau d'énergie.

Le graphique 6 montre comment chacun de ces éléments, mesuré sur une échelle de 0 à 100, peut être pris en compte afin d'évaluer un Potentiel de leadership.

La méthodologie « CLIENT-Fit » d'Alexander Hughes Human Capital combine l'ensemble de ces éléments et fournit un assessment robuste du Potentiel de leadership d'un manager dans un contexte culturel donné.

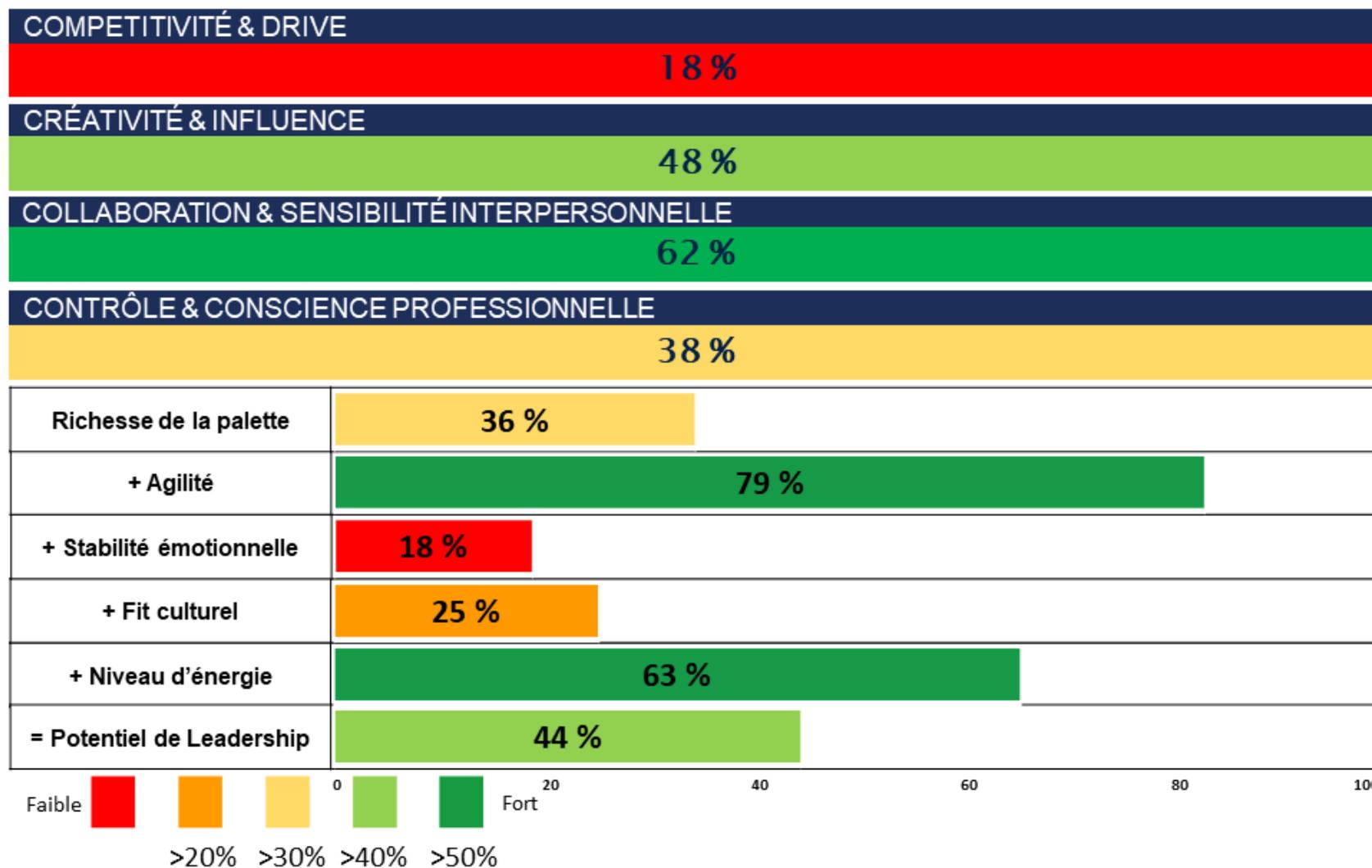


Ces 28 “Traits de personnalité” facilitent l’incarnation des 4 styles de leadership



Graphique 6

Potentiel de Leadership Client-Fit de Mélanie



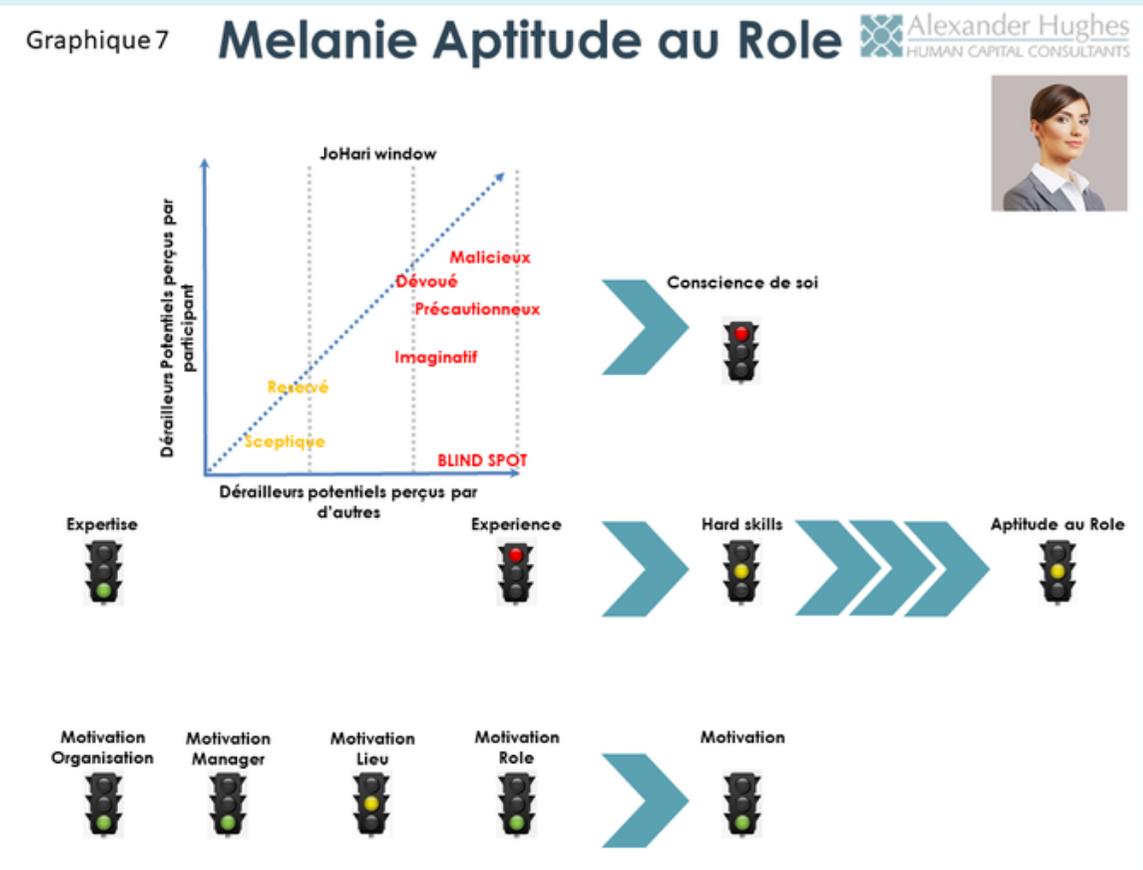
9. On sait maintenant comment évaluer la maturité actuelle pour un rôle

Nous sommes prêts à relever un nouveau défi lorsque :

- nous nous connaissons bien (une bonne connaissance de nos points faibles et potentiels, révélés lors d'une session de débriefing des soft skills).
- nous faisons ce pour quoi nous sommes bons (révélé par l'expérience passée et l'expertise actuelle, évaluée lors d'une session de débriefing sur les hard skills)
- nous voulons le faire (ce qui se traduit par une forte motivation pour des aspects tels que la culture de l'entreprise, le rôle, le manager ou même le lieu).

Ainsi, notre évaluation de la maturité actuelle pour un rôle est la somme de : Perception de soi (soft skills) + Expertise et expérience (hard skills) + Motivation.

Dans le cas de Mélanie, dans le graphique 7, elle est très motivée, comme l'indique le feu vert, mais elle peut encore améliorer sa conscience de soi et sa maturité pour le rôle.



10. Le Leadership est un sport d'équipe



Le leadership, comme le rugby, le basket-ball ou le cyclisme, à haut niveau est un sport d'équipe. Bon nombre de chefs d'entreprises à succès ont eu une carrière sportive, comme Scott McNealy de Sun Microsystem, Jack Welch de General Electric ou encore Meg Whitman d'eBay, Jeff Zucker de NBC Universal, le magnat de l'immobilier Thomas Barrack, la créatrice de mode Vera Wang, et beaucoup d'autres. Une grande partie des directeurs généraux qui font partie des plus grandes entreprises ont été récompensés pour leurs prouesses sportives, nombre d'entre eux ont déclaré que leur expérience sportive avait rendu possible leur succès professionnel et les statistiques montrent que de très nombreux dirigeants d'entreprises françaises ont forgé leur personnalité sur les terrains de rugby.

La Confiance dans l'Equipe

La plus grande partie du travail réalisée au sein d'une entreprise se fait par la collaboration entre les différents membres d'une équipe. L'équipe est l'unité moléculaire où la production se fait, où les idées innovantes se créent et sont testées, et où les employés acquièrent expertise et expérience. Mais c'est aussi au sein des équipes que des problèmes interpersonnels, des compétences inadaptées et des objectifs peu partagés peuvent entraver la productivité et causer des frictions. Les chercheurs chez Google ont appliqué une méthodologie de recherche viable pour découvrir les secrets d'équipes efficaces. Nom de code Projet Aristote – un hommage à la citation d'Aristote : « La totalité est plus que la somme des parties » (puisque les chercheurs de Google croyaient que les employés pouvait être plus efficaces en équipe que seuls) – le but était de répondre à la question suivante : « qu'est-ce qui rend une équipe efficace chez Google ? ». L'article du New York Times « Qu'a appris Google de sa quête à bâtir l'équipe Parfaite ? » nous donne la réponse. Le terme de « sécurité psychologique » y est utilisé pour la première fois, défini comme la confiance qu'ont les membres d'une équipe de pouvoir prendre des risques interpersonnels, à savoir confronter des différences d'opinions afin de progresser en équipe et d'améliorer la culture du groupe.

La Confiance est donc un ingrédient essentiel mais il n'est pas le seul. Puisque le leadership est un sport d'équipe et non un sport individuel, il faut le partager. En d'autres termes, le leader de l'équipe doit prendre le risque de partager son leadership avec l'équipe et encourager la participation de toute l'équipe.

Dès 2002 Patrick Lencioni, dans son livre « les 5 dysfonctionnements d'une équipe », nous proposait 5 étapes dans la construction d'une performance d'équipe. Ces niveaux se construisent les uns sur les autres, le niveau supérieur ne pouvant être élaboré que si le niveau inférieur est consolidé.

1. Le manque de confiance – ne pas accepter d'être vulnérable au sein de l'équipe
2. La peur du conflit – chercher une harmonie artificielle plutôt qu'un débat passionnant et constructif
3. Manque d'engagement – feindre l'adhésion aux décisions de l'équipe crée de l'ambiguïté dans toute l'organisation
4. Éviter la responsabilité – esquiver la responsabilité d'informer ses pairs, supérieurs au sujet de comportements contre-productifs qui fixent des normes de bas niveau
5. Inattention portée aux résultats – placer son succès personnel, son statut ou son égo avant le succès d'équipe »



Talent en Equipe

Une équipe doit être composée d'une diversité de talents, à la fois en termes de « hard skills » que de « soft skills, et être capable d'utiliser ces talents efficacement. L'on pourrait avoir le meilleur talent du monde mais si ce talent ne sait pas travailler en groupe, l'équipe pourrait devenir plus destructrice que constructive. Toutefois, l'analyse des différents profils de personnalité dans une équipe en est la clé. La recherche du Dr Meredith Belbin a fait élargir notre compréhension au sujet des différents rôles préférentiels que peuvent avoir les membres d'une équipe. Il les a classés dans des catégories de rôles sociaux (Enquêteur de ressources, travailleur en équipe et coordinateur), de rôles de réflexion (planificateur, moniteur évaluateur et spécialiste), et rôles d'action (façonneur, exécuteur et finisseur).

L'équipe a aussi besoin d'avoir le bon niveau de dynamisme, en d'autres termes, la capacité à exprimer ses différences avec assurance et d'arriver à trouver un accord et ainsi d'avancer. Le modèle Thomas Kilmann est une approche utile permettant de comprendre les différents modes de conflits selon la propension de chacun vis-à-vis de l'assurance et la coopération. Au sein d'une équipe, les différents styles de conflits peuvent aboutir à différentes manières d'interaction en équipe, à titre d'exemple : la collaboration, l'évitement, le fait de s'accommoder ou le compromis. De même, le score des dérailleurs de Hogan fournit des indices raisonnables concernant la performance d'une personne au sein d'une équipe. Généralement, les individus ayant un score élevé au niveau de réservé, exigeant, de l'imagination ont tendance à être des éléments perturbateurs car ils veulent être au centre de l'attention et donc ils ne vont pas suivre les règles et vont être en compétition avec les autres membres de l'équipe.

La prochaine étape de la construction d'une performance d'équipe consiste à atteindre le bon niveau de Cohésion, en d'autres termes, la capacité à mettre le focus sur la collaboration à long terme, à traiter de sujets transverses et développer une responsabilité collective. Une équipe atteint le niveau ultime de performance lorsque ses membres possèdent un sens de responsabilité partagée, une focalisation sur la performance d'équipe au travers d'une clarification des objectifs communs et du mode de fonctionnement de l'équipe (cf. graphique 8).



A quelle étape de son développement notre équipe ComEx se situe-t-elle ?

Etape 4 – La **Cohésion** de l'équipe est obtenue par une **responsabilité partagée** et une **focalisation sur la performance d'équipe** au travers d'une clarification des objectifs communs et du mode de fonctionnement de l'équipe

Etape 3 – Une **Dynamique** d'équipe se crée fondée sur une **confrontation constructive créative** et un **engagement individuel pour le collectif**

Etape 2 – Le leader de l'équipe crée les conditions d'un **Leadership partagé** et de la **Confiance** au sein de l'équipe

Etape 1 - L'équipe réunit les meilleurs **Talents**, divers et complémentaires par leurs expertises, expériences et styles de leadership



Co-auteurs de ce papier blanc



Danny FREEDMAN

Client Partner,
Alexander Hughes
Human Capital

Danny Freedman a rejoint Alexander Hughes Human Capital en 2020, en tant que Client Partner. Il a travaillé dans différents postes internationaux de gestion des talents et de leadership, à la fois en entreprise et en conseil. Il a tenu des postes de direction de la formation chez Nortel Networks, Newell Brands, et Areva. Il a implémenté les programmes de développement des managers chez Dassault Systèmes, et a été en charge de l'organisation de l'université d'entreprise chez XPO Logistics. Danny a également mené en indépendant plusieurs missions de conseil en développement et assessment du leadership.

Danny est diplômé de Neoma Business School, Reims. Il détient un MBA en conduite du changement d'Aix Marseille Graduate School of Management, ainsi qu'une licence en psychothérapie de la Sigmund Freud University, Paris. Danny est accrédité coach ICF et est praticien en Gestalt. Il est de nationalité britannique, totalement bilingue anglais/français, ayant travaillé la plupart de sa carrière en France. Avec un esprit profondément multiculturel et collaboratif, Danny est passionné par le développement du Capital Humain à son plein potentiel au sein des organisations.



Philippe CAVAT

Directeur Général,
Alexander Hughes
Human Capital

Diplômé de l'ESSEC, Philippe Cavat a trente ans d'expérience dans le domaine de l'évaluation des cadres dirigeants, de la dynamique et cohésion des équipes de tête et de la transformation des cultures d'organisations. Il a accompagné de nombreuses entreprises du Fortune 500 et du CAC 40 dans la conception de leurs méthodes de gestion et d'évaluation des cadres dirigeants. Il a en particulier accompagné des conseils d'administration, des Présidents Directeur Généraux ou des Comités Exécutifs, en diverses situations de fusions acquisitions, de restructuration ou de transformations stratégiques, dans la sélection et le développement des cadres dirigeants capables de relever ces challenges stratégiques.

Philippe est l'un des cofondateurs de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) en charge des clubs « Gouvernance & ET I » et « Gouvernance & Capital Humain »

Avant de rejoindre le groupe Alexander Hughes pour diriger sa filiale Human Capital, Philippe a créé et dirigé pendant 7 ans la pratique internationale « Leadership & Talent » du Boston Consulting Group, en charge de l'évaluation des cadres dirigeants.



Alexander Hughes
HUMAN CAPITAL CONSULTANTS

BRINGING ORGANISATIONS TO THE
HEIGHTS OF THEIR POTENTIAL