



### **THE NEW LEADERSHIP PERFORMANCE WAY...**

SAM & PARTNERS propose des insights issus de bonne pratique et des solutions technologiques. En collaboration avec les entreprises les plus performantes du monde entier et des partenaires RH à forte notoriété internationale, tels que Gallup Organization, Profiles international-Wiley, CEB-Gartner, nous développons des solutions innovantes pour optimiser la performance des entreprises et de leurs filiales.

SAM & PARTNERS est un partenaire de confiance, spécialiste des solutions diagnostiques concernant les métiers du Top Management. Si vous souhaitez recevoir nos INSIGHTS mensuels, nous vous invitons à communiquer votre adresse mail à : [events@sam-partners.com](mailto:events@sam-partners.com)

### **SAM & PARTNERS Insight N°42**

#### **EXECUTIVE GUIDANCE 2016/2017**

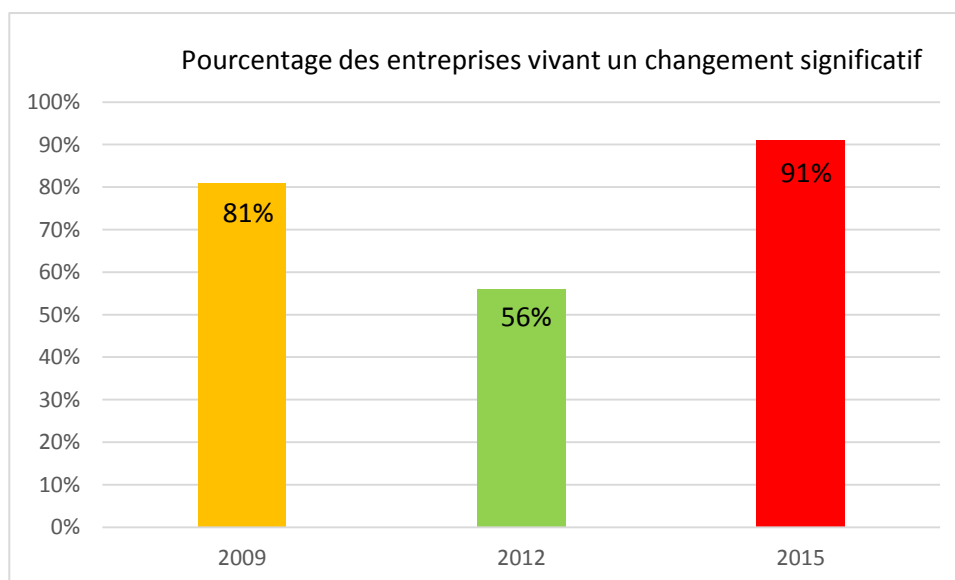
#### **Conduire la Performance dans les Marchés volatils**

La seule certitude actuelle dont jouissent les leaders est qu'ils doivent gérer et diriger leur entreprise dans un climat d'incertitude d'une ampleur sans précédent. Que ce soit un « crash flash » sur les marchés asiatiques, la Grande-Bretagne qui sort de l'Union européenne, les élections américaines, les menaces terroristes ou les évolutions spectaculaires des politiques de régulation, la réussite du leader d'aujourd'hui signifie survivre à un tout nouvel environnement en constante évolution.

Les changements de l'économie actuelle ne sont pas des changements marginaux mais plutôt fondamentaux (et souvent imprévus) dans l'évolution et la viabilité des marchés. Les entreprises et les leaders qui réussiront le mieux seront ceux les plus à même de reconnaître et de saisir les opportunités se présentant pendant les périodes d'incertitude. En d'autres termes, ceux capables de s'adapter auront un réel avantage concurrentiel.

Alors que le changement a toujours fait partie de la réalité des entreprises, le volume observé des changements organisationnels est aujourd'hui sans précédent.

**Nous sommes passés du « business as usual » à un « business as unusual ».**



**Source : analyse CEB. Remarque : Le changement organisationnel majeur est défini comme : les fusions et acquisitions, la restructuration organisationnelle ou la transition de leadership.**

En 2009, 81 % des entreprises ont subi un changement organisationnel majeur (fusions et acquisitions, restructuration majeure ou transition de leadership). Le pourcentage a chuté à 56 % en 2012 et en 2015 a augmenté pour atteindre 91 %. En d'autres termes, les entreprises vivent plus de changements, de volatilité et d'incertitude qu'au pic de la crise financière mondiale.

Et les prévisions sont pessimistes : 73 % des leaders s'attendent à ce que le rythme du changement augmente. Mais l'augmentation du rythme des changements n'est pas la seule cause d'incertitude. L'ampleur toujours plus grande des changements et l'absence de leur prédictivité rendent également le leadership plus difficile à exercer.

**Les entreprises vivent plus de changements et connaissent plus de volatilité et d'incertitude qu'au pic de la crise financière mondiale. Et, 73 % des leaders s'attendent à ce que le rythme des changements augmente.**

### Un défi pour le Leadership ...

La conséquence de l'augmentation de l'incertitude est que les leaders doivent être capables de s'adapter en changeant plus fréquemment leurs stratégies et opérations business. Ils doivent diminuer les marges de visibilité, réduire les horizons de prévision, s'adapter et répondre plus rapidement. Les leaders doivent également tester leurs hypothèses sur une base business plus dynamique, car ce qui marchait hier fonctionnera probablement beaucoup moins demain. Malheureusement, la plupart des leaders n'y parviennent pas. Sur la base de notre analyse réalisée auprès de milliers de leaders dans plus de 300 entreprises différentes, seulement un tiers s'adapte suffisamment rapidement pour atteindre leurs objectifs stratégiques et commerciaux. **Pourquoi ?**



## 1. 61 % des leaders doivent collaborer avec d'autres leaders pour pouvoir effectuer leur propre travail

Les conditions économiques incertaines, les enjeux business imprévisibles et le besoin de rapidité mettent les leaders dans des situations ambiguës, où une analyse approfondie est peu réaliste, les solutions potentielles pas évidentes et les conséquences des décisions incertaines. Afin de résoudre ces défis, les leaders travaillent dans un environnement favorisant la collaboration. 61 % doivent travailler avec d'autres pairs pour pouvoir bien réaliser leur travail. Mais l'incertitude à laquelle font face les entreprises nuit à ces relations. Près de la moitié des leaders interrogés déclare que relever les défis actuels est source de désaccords avec leurs pairs.

## 2. Près de la moitié des leaders déclare que relever les défis actuels est source de désaccords avec leur pairs.

L'incapacité à bien diriger l'entreprise dans un climat d'incertitude coûte des millions d'euros du fait d'opportunités business manquées et de la perte de productivité. Dans le monde incertain actuel, les approches traditionnelles de leadership ne fonctionnent plus aussi bien qu'auparavant.



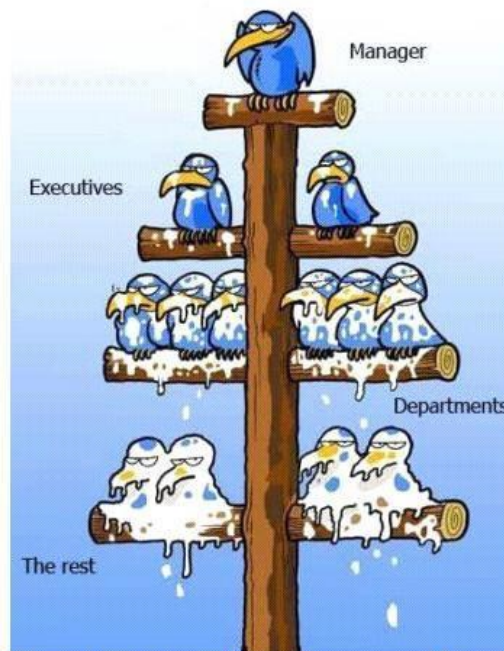
## L'Approche de Leadership « Top Down » n'est pas Adaptée Lors de Périodes d'Incertainité

Plus de 80 % des leaders opèrent face à l'incertitude en pilotant comme cela leur a été enseigné, de façon descendante, «top down». Ils prennent des décisions stratégiques, créent les plans d'actions, puis lancent une action de communication au niveau de l'entreprise, afin d'obtenir l'adhésion des collaborateurs, c'est ce qu'on appelle l'approche « sell and tell ». Historiquement, cette approche hiérarchique du management était sensée car en dirigeant depuis le haut de l'entreprise, le leader pensait pouvoir :

- **Avoir raison** — En se centrant sur un défi majeur et en élaborant une réponse depuis le sommet de l'entreprise, ils pouvaient voir ce qui convenait le mieux à l'entreprise.
- **Être cohérent** — Avec une communication descendante focalisée, il était possible d'établir des objectifs clairs pour l'entreprise et de répercuter l'information sur ce qu'il se passe et les décisions qui ont été prises.
- **Être efficace** — Un processus séquentiel bien défini permettait de fixer les rôles prédéterminés dans la prise de décisions et les processus de changement pouvaient être initiés avec un minimum de ressources prédéfinies.
- **Être rapide** — Avec un management descendant, le temps entre la prise de décision et la mise en œuvre des nouvelles approches par les collaborateurs devait être court.

# The best flow chart ever

Never seen a Flow Chart described so clearly.



**When top level guys look down, they see only shitheads;  
When bottom level guys look up, they see only assholes...**

ImgAce

Dans le monde incertain actuel, les approches traditionnelles de leadership ne fonctionnent plus aussi bien qu'auparavant, et pourtant :

### **3. plus de 80 % des leaders opèrent dans l'incertitude en pilotant avec une approche « top down ».**

Mais ces suppositions sur les avantages hypothétiques d'un management descendant sont-elles toujours valables face à la réalité actuelle des défis business majeurs, imprévisibles et fréquents ?

Non. Dit simplement, le leadership «top down» est un échec. Le management descendant ne donne pas plus raison au leader, ni ne le rend plus cohérent, efficace ou rapide. En fait, c'est le contraire : quand les leaders dictent leur action depuis le sommet de l'entreprise et essaient d'imposer de nouvelles stratégies et solutions, les managers les comprennent moins bien. Quand le management est descendant, moins de 25 % des managers déclarent vraiment comprendre les raisons des changements en cours.

### **4. 64 % des collaborateurs estiment qu'une approche « top down » diminue leur niveau de confiance en leurs leaders.**

Ce n'est donc pas uniquement le résultat de changements mal conçus puis répercutés de façon descendante à travers l'entreprise. Les effets les plus importants de l'approche « top down » sont encore plus vastes : c'est la performance associée à cette approche qui freine toute l'entreprise. Soixante-quatre pour cent des collaborateurs estiment qu'une approche descendante diminue leur niveau de confiance en leurs leaders et presque autant déclarent que cela engendre une hésitation et l'attente d'autres instructions avant de modifier leur façon de travailler. La plupart des collaborateurs dans un environnement de leadership « top down » déclarent également appréhender le fait que leurs efforts soient dirigés vers des activités non productives et résistent naturellement à cette nouvelle orientation.

Non. Dit simplement, le leadership «top down» est un échec. Les stratégies de changement « top down » entraînent...

**Attente :**

64 % des collaborateurs attendent que leur responsable leur dise quoi faire pendant les phases de changement

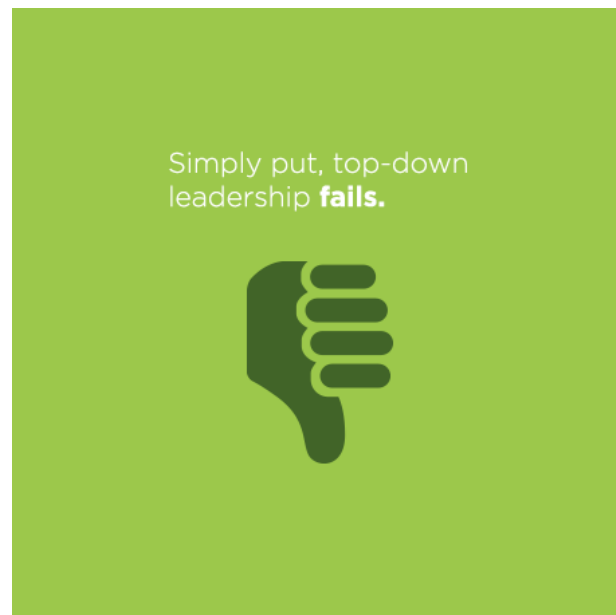
**Perte de Focus :**

71 % des collaborateurs risquent de concentrer leurs efforts sur les mauvaises activités car les plans d'actions créés par leurs leaders ne correspondent pas à leur travail quotidien

**Climat négatif :**

28 % des collaborateurs résistent au changement car une communication descendante engendre colère et anxiété

*n = 6 686. Source : CEB 2016 Workforce Change Survey. La résistance est définie comme le fait de ne pas changer de comportement pour soutenir le changement, d'essayer d'éviter les tâches liées au changement, d'être sceptique au changement et d'étendre ses opinions négatives aux autres.*



**Pourquoi l'approche « top down » du leadership face à l'incertitude est-elle un échec ?**

Plusieurs font remarquer que l'ampleur de l'incertitude et du changement ainsi que le rythme des changements dépassent les capacités des leaders. Bien que ce soit vrai, les raisons de l'échec du leadership descendant sont plus fondamentales et persistantes. Le leadership descendant est avant tout un échec parce que les entreprises et l'environnement de travail ont évolué. Considérons ce qui suit :

- ☺ Les leaders ne siègent plus au sommet de la pyramide ; ils supervisent une matrice moins hiérarchisée, beaucoup plus élargie. Le travail ne circule plus de façon descendante dans l'entreprise : il circule de façon transversale. L'idée qu'il existe encore un sommet de la pyramide pour diriger est en totale contradiction avec la façon dont le travail est effectivement réalisé de nos jours.
- ☺ Le travail est plus collaboratif et moins encadré par des managers et leaders. Le plus souvent, les collaborateurs travaillent sans management traditionnel direct ; ils travaillent avec leurs collègues et en réseau. En prenant en compte également les attentes de la génération Y, l'implication dans les prises de décision et leur mise en oeuvre est désormais plus que nécessaire.

- ☹ L'information et la connaissance sont dispersées dans l'entreprise et non concentrées entre les mains des leaders. Ne pas réussir à impliquer les collaborateurs de façon efficace non seulement renforce leur désengagement mais augmente également les risques d'échec.
- ☹ Les clients sont moins patients et attendent des réponses immédiates. La concurrence utilise des nouvelles technologies et des outils pour vendre plus vite qu'elle ne le faisait auparavant. Les modèles traditionnels, qui exigent que l'information circule de façon ascendante vers la hiérarchie pour les décisions et qu'elle redescende ensuite pour la mise en action sont trop lourds. Les leaders qui ne réussissent pas à ajuster leur mode opératoire perdent en efficacité face à leurs concurrents.

L'incertitude en tant que défi d'entreprise n'est pas nouvelle. Mais les changements sur la façon de travailler, les nouvelles attentes des collaborateurs et les exigences des clients font que les approches standardisées, hiérarchiques et traditionnelles de leadership sont moins efficaces. Les leaders doivent repenser leur façon d'opérer et d'agir dans l'incertitude et d'assumer des rôles nouveaux et différents pour aider leur business à s'adapter.

**Le leadership « top down » est un échec.**



### **Endosser un Nouveau Rôle : Diriger dans l'Incertitude Actuelle**

Les leaders doivent passer d'une approche de leadership « top down » où ils sont seuls à établir la vision et conduire la mise en œuvre à un système plus ouvert et inclusif. Avec cette évolution, ils sont capables de doubler la probabilité de leur entreprise à s'adapter maintenant et dans le futur.

Ils doivent adopter trois nouveaux principes pour améliorer leur efficacité à diriger dans l'incertitude :

1. Utiliser un processus inclusif de prise de décision. Les meilleurs leaders améliorent la qualité des décisions en impliquant les différentes parties de l'entreprise dans la prise de décision.
2. Adopter une stratégie de dialogue et pas seulement une stratégie de communication. Les meilleurs leaders engagent le dialogue avec leurs collaborateurs plutôt que d'augmenter la quantité des communications adressées aux équipes.

3. Rapprocher la prise de décision et sa responsabilité d'où est réellement effectué le travail. Pour répondre plus rapidement et efficacement, les meilleurs leaders donnent à leurs collaborateurs les moyens de s'approprier davantage les prises de décision, leur mise en oeuvre, et les responsabilisent.



## Mode opératoire :

### 1. Utiliser un Processus Inclusif de Prise de Décision

Diriger dans l'incertitude est complexe et difficile. Beaucoup de leaders pensent devoir connaître toutes les réponses, mais aucun ne peut obtenir toute l'information nécessaire pour comprendre rapidement un enjeu, identifier les réelles opportunités et prendre une décision efficace et opportune. Les leaders les plus efficaces peuvent changer leur processus de planification et de prise de décision pour devenir plus collaboratifs.

Deux principes ont émergé de nos recherches sur la création d'un processus de décision plus inclusif

1. **Travailler en équipe** : les leaders doivent opérer de manière collective Dans ces périodes d'incertitude, l'impact des leaders utilisant leur réseau est amplifié. Quand l'entreprise est touchée par l'incertitude, les leaders sont souvent confrontés à différents nouveaux défis pour eux mais pas pour tous les leaders de l'entreprise. En effet, quand un leader est confronté à un nouvel enjeu, il y a de fortes chances pour qu'un autre leader dans l'entreprise l'ait déjà rencontré et résolu.
2. Diriger dans l'incertitude exige davantage de **collaboration entre leaders**. Le benchmark CEB sur l'efficacité du leadership indique que ce qui distingue les leaders actuels les plus performants ne sont pas leurs aptitudes individuelles ou leurs actions mais leur aptitude à travailler efficacement avec leurs pairs : saisir les idées, l'information et les ressources de leur réseau et les utiliser pour redéfinir leurs objectifs stratégiques. Les leaders les plus efficaces passent environ plus de 14 heures par semaine (5 heures de plus que leur collègues moins performants) à entretenir et exploiter leurs réseaux.

S'assurer que les bonnes personnes prennent les bonnes décisions La simple question que chaque leader doit se poser durant la prise de décision lors de périodes d'incertitude est : avons-nous les bonnes personnes dans l'entreprise pour prendre cette décision ? Si vous regardez autour de vous (en vrai ou de façon virtuelle) et que chacun est au même niveau, travaille dans le

même secteur d'activité ou représente les mêmes fonctions dans l'entreprise, vous avez probablement les mauvaises personnes autour de vous.

Dans le monde collaboratif, matriciel et incertain dans lequel les leaders opèrent, le savoir et la connaissance sur, comment atteindre les objectifs ont moins de chance d'être en fonction du titre de la personne, et plus de chance d'être distribués à travers tous les niveaux, postes et zones géographiques de l'entreprise, particulièrement proches de l'endroit où le travail est effectivement réalisé.

En plus d'identifier ces managers et collaborateurs essentiels à la réussite des nouvelles initiatives, les meilleurs leaders doivent s'assurer d'avoir les bonnes personnes à leur côté en posant des questions comme :

- ❖ Qui est surpris ?
- ❖ Qui est le plus susceptible de ne pas adhérer ou rejeter cette solution ?
- ❖ Qui a les connaissances sur ce sujet mais pourrait ne pas s'exprimer ?
- ❖ Y-a-t-il des populations ou zones géographiques spécifiques particulièrement affectées ?
- ❖ Qui se sent concerné même s'il n'est pas directement touché ?
- ❖ Qui en parle franchement ?

Les leaders doivent faire attention à impliquer les bonnes personnes dans la conception et la mise en œuvre du changement. La recherche de CEB montre que les meilleurs collaborateurs sont ceux qui s'approprient le changement, sont plus à l'aise avec l'ambiguïté et travaillent mieux avec les autres. Les collaborateurs chevronnés dans ces compétences sont ceux qui soutiennent le changement le plus efficacement. L'implication des collaborateurs avec les bonnes compétences améliore considérablement les chances d'adaptation et de réussite de l'entreprise.

En se posant ces questions, les leaders comprennent qui inclure et ne pas inclure dans les décisions :

- ❖ Qui dois-je inclure ?
- ❖ Qui est surpris ?
- ❖ Qui est le plus susceptible de ne pas adhérer ou rejeter cette solution ?
- ❖ Qui a les connaissances sur ce sujet mais pourrait ne pas s'exprimer ?
- ❖ Y-a-t-il des populations ou zones géographiques spécifiques particulièrement affectées ?
- ❖ Qui se sent concerné même s'il n'est pas directement touché ?
- ❖ Qui en parle franchement ?

## 2. Adopter une Stratégie de Dialogue et pas seulement une Stratégie de Communication

Cela peut sembler anormal que beaucoup de leaders parlent ouvertement des défis business auxquels ils n'ont pas de réponses. Dans ces périodes d'incertitude, les leaders agissent souvent « en secret » tandis qu'ils formulent leur « plan de bataille ». Non seulement cette approche ne tire pas avantage des contributions des collaborateurs, mais elle nuit également à l'implication et à l'engagement.

Créer une stratégie de communication ouverte (une conversation) double le pourcentage de collaborateurs comprenant la direction suivie par l'entreprise. Par conséquent, ces collaborateurs auront moins un sentiment de colère, seront moins anxieux et plus fiers de leur entreprise. Les leaders progressifs, faisant l'objet de l'étude CEB, ont ajusté leur approche de communication des initiatives et changements importants de deux façons :



### Définir les attentes :

- ✓ **ne pas promettre de stabilité**
- ✓ **le changement est la nouvelle norme.**

Attention aux effets néfastes sur l'engagement des collaborateurs lorsqu'un dirigeant survend la stabilité aux collaborateurs. L'idée reçue dans plusieurs entreprises est que les changements stratégiques sont occasionnels et particuliers. Par conséquent, les collaborateurs s'attendent que seuls les changements sur le long terme et à grande échelle soient « réels ». La réalité est que dans l'environnement actuel d'incertitude, les objectifs stratégiques changeront souvent à la fois de façon large et à plus petite échelle.

En fait, il est essentiel de rétablir les attentes face à un changement plus fréquent. La recherche de CEB montre que si les leaders promettent la stabilité et ne réussissent pas à la mettre en place, l'engagement des collaborateurs tombe au-dessus de 46 points de pourcentage. Les meilleurs leaders revoient leurs attentes pour éviter l'instabilité et anticiper les demandes pour mieux répondre et être plus ouverts au changement. Cette stratégie a également l'avantage d'être en cohérence avec la réalité à laquelle l'entreprise fait face.

Pour faire simple, avec cette approche, il ne s'agit pas d'être pessimiste lorsque l'on parle des défis business. Il s'agit plutôt de définir la réalité et ensuite de favoriser l'engagement, la participation et l'enthousiasme compte tenu de cette réalité. Les leaders doivent se rappeler que pour la majorité des collaborateurs, participer à améliorer les performances de l'entreprise est une expérience positive et satisfaisante : 74 % mentionnent qu'ils sont prêts à changer leur comportement même dans des conditions business difficiles.

Focus sur le « pourquoi », non sur le « vendre » Une croyance répandue est que les collaborateurs ne changent de comportement que s'ils croient que le changement va dans leur intérêt. Par conséquent, de nombreux leaders s'engagent dans des stratégies de communication se focalisant principalement sur « vendre » aux employés un changement qui sera positif pour eux. Ils envoient e-mails après e-mails, attirant l'attention sur les avantages de la nouvelle stratégie, structure ou approche. Cette approche de communication provoque souvent l'effet inverse



La communication centrée sur la vente augmente le sentiment de colère des collaborateurs envers leurs leaders dans une proportion de 19 %. Les meilleurs leaders reconnaissent que chaque évolution stratégique ou opérationnelle requise ne bénéficie pas à tous les collaborateurs. Ils reconnaissent qu'il y a des perdants et des gagnants.

Mettre en valeur le « pourquoi » du changement aide les employés à avoir une compréhension globale de l'évolution d'une stratégie et à voir l'impact comme un tout plutôt que comme une série d'évènements uniques, personnels et localisés. Ils justifient de façon rationnelle leurs décisions, fournissent les connaissances nécessaires sur la dynamique de compétitivité du marché et partagent les données utilisées pour déterminer si l'entreprise performe.

Notre analyse montre que les meilleurs leaders posent à leur équipe une série de questions pour déterminer si les nouveaux objectifs ont été communiqués efficacement.

**Les questions spécifiques posées sont les suivantes :**

- ❖ Comprenez-vous pourquoi ce changement se fait à ce moment-là ?
- ❖ Comment communiquez-vous vos objectifs à vos subordonnés directs ?
- ❖ Savez-vous comment nous mesurons la réussite de notre approche ?

Ces questions sont simples et directes mais les réponses des collaborateurs aident les leaders à comprendre si les collaborateurs savent ce qu'il se passe (ou pas).

**Les leaders qui utilisent une stratégie de communication basée sur le dialogue obtiennent de meilleurs résultats.**

Les stratégies basées sur le dialogue permettent de doubler le pourcentage de collaborateurs comprenant la direction prise par leur leader. Ceci est particulièrement vrai aux niveaux les plus bas de l'entreprise.

*n = 6 686. Source : CEB 2016 Workforce Change Survey. a Basé sur ceux qui comprennent la plupart des conséquences du changement.*



### **3. Rapprocher la Prise de Décisions et la Responsabilité d'où est Réellement Effectué le Travail**

Trop souvent, les leaders se sentent responsables non seulement, de comprendre et de répondre aux nouveaux défis mais, également de diriger la planification, la communication et la mise en oeuvre des changements des activités et des processus. Par conséquent, ils assument une charge trop lourde et ils délèguent moins efficacement voire pas du tout, essayant de gérer les initiatives de changement de façon centralisée (voire personnelle).

Pour diriger dans l'incertitude, les meilleurs leaders se concentrent sur la définition et la clarification des objectifs organisationnels. Ils rapprochent la prise de décision, l'implémentation et la responsabilité de la base de l'entreprise. Ils permettent aux managers et aux collaborateurs de décider comment adapter les nouveaux processus de travail.

#### **Les leaders progressifs poursuivent les trois principes importants suivants :**

Identifier et gérer les rôles essentiels où les décisions sont mises en place Les prémices de base d'un leadership « top down » sont la logique et l'ordre. Une adaptabilité stratégique réussie dépend du fait d'avoir les bons leaders en place pour prendre les décisions, redéfinir les stratégies et les objectifs, communiquer les changements et piloter l'entreprise pour réaliser les ajustements nécessaires. Cette stratégie était efficace quand les entreprises étaient hiérarchiques et dirigées depuis le sommet.

Mais les entreprises actuelles sont plus horizontales, organisées en réseau et virtuelles. Les processus de travail sont moins standardisés et prévisibles. Le changement se produit au niveau des opérationnels, où le travail est réalisé.

La recherche CEB montre que les collaborateurs sont plus à même de savoir comment gérer leur travail et prendre les meilleures décisions sans l'intervention de leurs managers.

#### **Les leaders ayant les meilleures capacités d'adaptation travaillent avec les services RH, les clients et les autres parties prenantes clés pour déterminer quels sont les rôles essentiels à la réussite de l'entreprise.**

Une distinction doit être faite entre les rôles essentiels à la stratégie et les rôles impactant la stratégie.

Selon le type de classification des rôles de l'entreprise, cette simple distinction aide à déterminer sur quel leader les rôles essentiels à la stratégie peuvent (et doivent) dépendre pour aider à la planification, l'établissement de nouvelles orientations et la mise en oeuvre du changement.

**Une fois que ces rôles sont identifiés, les meilleurs leaders s'assurent ensuite d'avoir leurs meilleurs collaborateurs pour ces rôles. Ils investissent davantage de temps dans la gestion des talents de ces rôles en s'impliquant directement dans le recrutement et en évaluant les compétences et les aptitudes. Ils s'assurent que des opportunités de développement existent et définissent des stratégies de rétention afin de garantir que les collaborateurs restent engagés au sein de l'entreprise.**

Vous l'aurez compris tout le long de cette étude :

**La gestion «top down» des plans d'implémentation limite la réussite du changement et a un Impact sur la probabilité de la réussite du changement.**

## **Ne pas aller dans les détails : donner les capacités à votre équipe**

Les leaders ne devraient pas concevoir ou rendre opérationnels les plans d'implémentation dans tous leurs détails ; l'incertitude augmentant, agir au niveau des détails n'est pas envisageable. Cela ralentit l'entreprise et entraîne souvent des décisions potentiellement mauvaises (ou moins efficaces).

Pour attribuer aux managers et aux collaborateurs des rôles essentiels tels que diriger l'implémentation du changement et adapter les processus de travail, les leaders doivent être prêts et capables de déléguer le lead à certains collaborateurs en redéfinissant leurs attributions.

**Les leaders progressifs font confiance à l'expertise de leur équipe, son expérience et ses connaissances.** Plus de 80 % interrogés disent vouloir impliquer davantage les collaborateurs dans le processus d'implémentation. Malheureusement, ils hésitent à les intégrer au processus car l'apparition d'attentes ambiguës ou conflictuelles les préoccupe, ou bien ils ne se sentent pas à l'aise avec le risque induit

**Mais les leaders ne devraient pas appréhender ce risque. L'enquête CEB indique qu'une plus grande implication des collaborateurs dans l'établissement de nouvelles orientations et de la mise en œuvre de nouveaux plans améliore les chances de réussite de 11 %. Quand les collaborateurs se sentent impliqués, ils sont 20 % plus engagés.**

Les leaders qui réussissent impliquent leurs collaborateurs dans presque toutes les étapes du processus d'implémentation, de l'établissement de l'orientation à la mise en œuvre de nouveaux processus et la modification des systèmes opérationnels. Pour aider à établir l'orientation, ils commissionnent des groupes de collaborateurs pour déterminer comment les processus de travail et les opérations devraient changer. Ensuite, ils s'en remettent à ces collaborateurs pour la prise de décision concernant la façon dont les choses seront réalisées.

Ces mêmes groupes fournissent des mises à jour des avancements sur le changement des processus de l'entreprise et une information précieuse sur les expériences de première ligne. Ils demandent aux représentants d'activités croisées de se joindre à l'effort de mise en œuvre, en garantissant de fournir le support adéquat et d'aligner les autres activités et fonctions sur les nouveaux processus.

La participation du collaborateur dans l'implémentation entrainera une multiplicité de solutions dans toute l'entreprise, mais les taux de réussite supérieurs et l'engagement de l'employé l'emporteront sur l'incohérence ressentie.

**Pour maximiser l'impact de la participation des collaborateurs et minimiser le risque, les leaders les plus efficaces agissent souvent ainsi :**

- Fournir des outils pour centraliser la prise de décisions.
- Établir des garde-fous autour des décisions que les collaborateurs peuvent prendre.
- Encourager les collaborateurs à essayer et à apprendre.

**Diriger la performance et utiliser les feedbacks pour garder le cap entre la prise de décision inclusive, la communication basée sur le dialogue et l'implémentation déléguée, les meilleurs leaders ne perdent jamais de vue la gestion de la performance.**

Vu que la vitesse des activités s'accélère et que les décisions se rapprochent des collaborateurs, les rôles des leaders et des collaborateurs peuvent rapidement devenir flous. Quand cela se produit, tous les avantages de l'amélioration de la prise de décision, communication et délégation se perdent rapidement.

Les leaders peuvent utiliser la gestion de performance pour rester alignés au fur et mesure que la « première ligne » s'adapte. Cependant, l'approche traditionnelle sur la gestion de la performance et la responsabilité n'est

probablement plus actuelle. Au fur et à mesure que l'entreprise répond à de nouveaux défis, il est fort probable que les objectifs des collaborateurs changeront fréquemment. Par conséquent, fournir un feedback annuel sur les objectifs de performance probablement obsolète n'améliorera pas la performance du collaborateur ou ne garantira pas que l'entreprise est capable de se doter de meilleures capacités d'adaptation.

**À la place, les leaders progressifs réalignent leurs pratiques de gestion de la performance pour qu'elles correspondent à la nouvelle réalité. Ils changent leur approche de gestion de la performance en cas d'incertitude de trois façons :**

- ☺ **Fournir un feedback tourné vers l'avenir et non vers le passé.** Plutôt que de trop se concentrer sur les résultats des collaborateurs par rapport à leurs objectifs au cours de la période précédente, les meilleurs leaders utilisent cette information pour conseiller leurs collaborateurs sur la façon dont s'améliorer. Ils responsabilisent les collaborateurs quant à leurs objectifs tout en les conseillant et en leur indiquant des pistes d'améliorations. En tournant leur feedback vers l'avenir, les meilleurs leaders aident les collaborateurs à préparer la prochaine décision qu'ils devront prendre.
- ☺ **Augmenter les fréquences de feedback.** Avec l'incertitude, le travail des collaborateurs peut rapidement s'éloigner des objectifs des leaders, changeant fréquemment. Pour maintenir l'alignement, les meilleurs leaders ont mis en place des séances de feedbacks trimestrielles ou mensuelles. En augmentant la fréquence, les meilleurs leaders créent plus d'opportunités pour corriger la trajectoire et remettre à zéro les objectifs.
- ☺ **recueillir les feedbacks d'un plus large groupe de parties prenantes.** Puisque les collaborateurs travaillent avec d'autres personnes à travers la matrice, les meilleurs leaders recueillent les feedbacks de leurs pairs, de leurs subordonnés directs et même de leurs clients. De cette façon, les leaders sont capables de fournir une perspective plus précise des performances collaborateurs et un conseil mieux adapté sur la façon dont s'améliorer. En outre, en étendant le réseau de retour d'information, les leaders peuvent garantir l'alignement opérationnel et rassembler les informations essentielles concernant les avancées qu'ils font au travers de l'entreprise.

En rapprochant les droits de prise de décision et la responsabilité de l'endroit où est effectué le travail, non seulement les meilleurs leaders sont capables de prendre de meilleures décisions mais ils sont également plus susceptibles d'assurer une mise en œuvre plus efficace des décisions.



## Conclusion

L'incapacité à diriger dans l'incertitude peut paralyser une entreprise.

**En réponse à cela, les leaders progressifs repensent leur rôle et adoptent un nouveau modèle basé sur trois grands principes :**

1. Utiliser un processus inclusif de prise de décisions
2. Adopter une stratégie de dialogue et pas seulement une stratégie de communication
3. Rapprocher la prise de décisions et la responsabilité d'où est réellement effectué le travail

Les leaders qui appliquent ces trois principes sont ceux qui réussissent le mieux à aider leur entreprise à anticiper et réagir aux défis business imprévus. Leur approche inclusive de la prise de décision et de la mise en œuvre fait que les collaborateurs sont constamment engagés et ont un rythme de travail plus soutenu. Par conséquent, ces leaders sont capables d'améliorer les résultats de l'entreprise et d'atteindre un avantage concurrentiel même durant les périodes de grande incertitude.

Les leaders actuels sont confrontés à l'incertitude dans presque tous les marchés, industries et secteurs, car l'économie mondiale traverse une série de changements plus rapides et plus diversifiés qu'avant.

**Les entreprises et les leaders capables de s'adapter rapidement, en changeant leur leadership de base, la gestion et les approches opérationnelles pour les rendre plus inclusifs et moins conventionnels, posséderont un avantage concurrentiel. Ils dirigeront les entreprises ayant plus de chance de survivre et de prospérer durant les périodes d'incertitude.**

L'amorce du changement : venez échanger avec un de nos experts SAM & PARTNERS :

SAM & PARTNERS  
4 Place de la Défense, La Défense 4,  
92974 PARIS LA DEFENSE Cédex

T +33(0)1 58 58 00 99  
Mail : [assistantmanager@sam-partners.com](mailto:assistantmanager@sam-partners.com)  
Site Web : [www.sam-partners.com](http://www.sam-partners.com)

