



Leadership & Transformation

Corinne Derive

Coach, consultante, formatrice

Ecole de développement du leadership – Management Drives (France)



Care

Coaching & Partners

Sponsor:



Partenaires:





SOMMAIRE de l'intervention

Pages	Le leadership comme levier de transformation
	Le leadership comme levier de transformation : Un sujet d'actualité clé en évolution
	Comment s'y prennent les entreprises aujourd'hui ? Pourquoi les méthodes actuelles peinent à produire des résultats ?
	Les signes d'un nouveau modèle en émergence
	Quels enseignements en tirer pour accompagner les transformations ?
	Développer le leadership : Comment s'y prendre ? <ul style="list-style-type: none">• 3 incohérences à éviter• les méthodes qui marchent – au travers de 4 cas concrets client
	Ce qu'il faut retenir

Corinne Derive

Parcours

Deloitte
& Touche

Hewitt



Unilever

Julhiet
sterwen
emerging talent & business

SerenSys

Care
Coaching & Partners

Management Drives
mastering leadership

Domaines d'activité



Accompagnement
des transformations



Coaching d'équipe



Coaching individuel



Formation &
développement

- Leadership
- Gestion du changement
- Interculturalité
- Équipes, coopération
- Développement personnel

Certifications & Publications

Ecole de
développement du
leadership
Management Drives

Management Drives

mastering leadership



Certifications

- Management Drives (2005) & Master certifiée en 2015
- « Coach & Team » (JBS Coaching, Lyon, réseau V. Lenhardt)
- Coach interculturel – certifiée LCAC – Leadership & Coaching Across Culture
- Certifiée MBTI

Sponsor:



Partenaires:



Mon interrogation sur le leadership depuis 15 ans

Comment faire du leadership un véritable levier de transformation ?

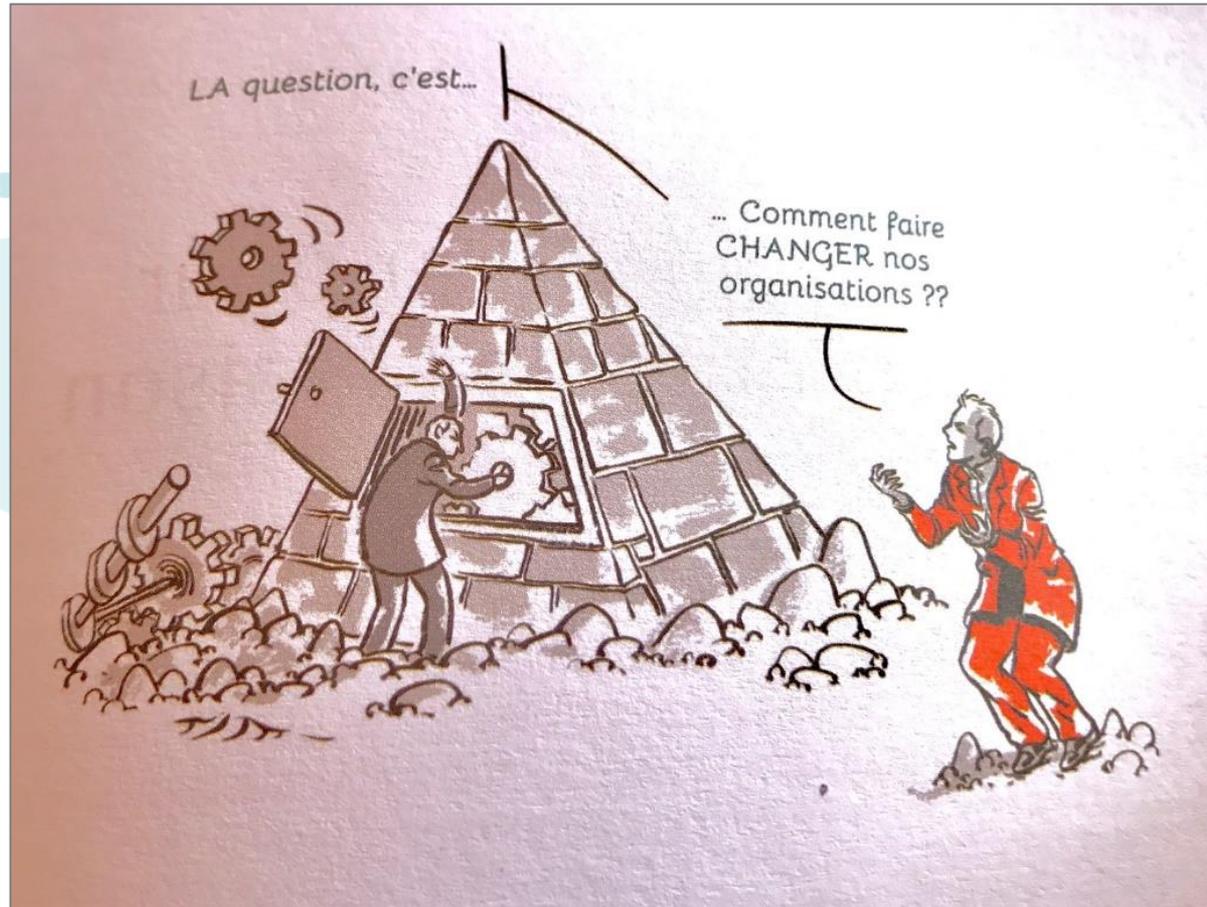


Sponsor:



Partenaires:





Illustrations de E. Appert (Reinventing Organizations, F. Laloux)

Un sujet d'actualité clé, au cœur des préoccupations des organisations

- Un sujet qui fait couler beaucoup d'encre
- Au cœur du modèle d'excellence EFQM
- Notre monde est en transformation
 - Mutations rapides
 - Transformation de fond silencieuse
- ...un autre modèle de leadership à inventer pour conduire ces transformations

« Il est d'actualité parce que cela fait près de 2500 ans que l'on attend que le vrai leadership – qu'il s'appelle positif, serviteur ou libérateur – remplace le non leadership » Isaac Getz



De nombreuses approches & perspectives différentes ont fleuri depuis les dernières décennies

Leadership ?



Business

« New trends »

Sociologie

Précurseurs

Stratégie

Personnalités de la vie publique

Psychologie

Décalés

RH & Modèles de compétences

Philosophie

Systemique

Développement personnel & spirituel

Sponsor:



Partenaires:





SOMMAIRE de l'intervention

Pages	Le leadership comme levier de transformation
	Le leadership comme levier de transformation : Un sujet d'actualité clé en évolution
	Comment s'y prennent les entreprises aujourd'hui ? Pourquoi les méthodes actuelles peinent à produire des résultats ?
	Les signes d'un nouveau modèle en émergence
	Quels enseignements en tirer pour accompagner les transformations ?
	Développer le leadership : Comment s'y prendre ? <ul style="list-style-type: none">• 3 incohérences à éviter• les méthodes qui marchent – au travers de 4 cas concrets client
	Ce qu'il faut retenir

Les méthodes actuelles peinent à produire les résultats attendus

Du côté des leaders

- **2/3** des chefs d'entreprise disent ne pas avoir réussi leur transformation (Etude McKinsey, 2008)
- « *Fatigue, démotivation, lassitude, perte de sens & d'énergie* »

Du côté des salariés

- **63%** des salariés ne se sentent pas impliqués dans leur travail et **24%** se désengagent activement (Gallup, 2013)
- **3/4** des collaborateurs interrogés ne comprennent pas les changements engagés dans leurs entreprises (Etude Essec, 2013)
- « *Stress, démotivation, perte de sens & d'énergie, burnouts..* »

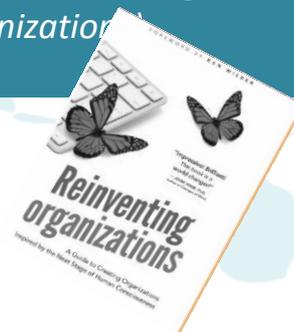
Le leadership est une vraie préoccupation, mais les solutions mises en place fonctionnent mal



Écoutons pour mieux comprendre...

- « On a investi des milliers d'euros dans des parcours de développement du leadership de haut niveau, mais les résultats ne sont pas au RDV, les comportements ne changent pas, le niveau d'empowerment attendu n'est pas suffisant. Nous n'innovons pas assez! »
- « Nous souhaitons mettre en place un programme de qualité pour les hauts potentiels de notre groupe qui nous permettent (enfin !) de retenir nos meilleurs talents et préparer nos leaders de demain à accompagner les transformations. Les programmes précédents n'ont pas répondu aux attentes »
- « Nos managers ont besoin d'être formés et boostés pour qu'ils relaient davantage les transformations souhaitées par les dirigeants »
- « Nous sommes fatigués de cette course permanente, de la pression continue, du flux incessants des e-mails du lundi au dimanche soir, des réunions et des powerPoints qui remplissent nos agendas, des injonctions à préparer l'avenir sans avoir le temps de réaliser le présent, du changement qui défait et refait pas mieux qu'avant ... »

« Aujourd'hui, il y a quelque chose qui ne tourne plus rond dans les organisations. Notre façon de diriger les organisations est à bout de souffle »
(F. Laloux, Reinventing Organization)



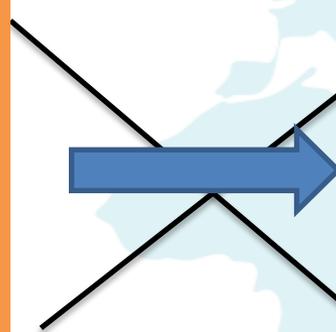
Un système qui semble à bout de souffle....



« Tant que l'on continuera à agir avec un mode de pensée mécaniste, linéaire, qui ne s'applique pas aux phénomènes humains, on tournera en rond. »
(A.Tonnelé, Réussir vos transformations »

Vision « machine » des organisations

- Logique « Process »
- Conception / déploiement
- Planification / contrôle
- Décision / exécution
- Fonctionnement pyramidal
-



Transformations
Humain = Problème !

Et si on introduisait une autre vision du monde ? Humain = la solution !

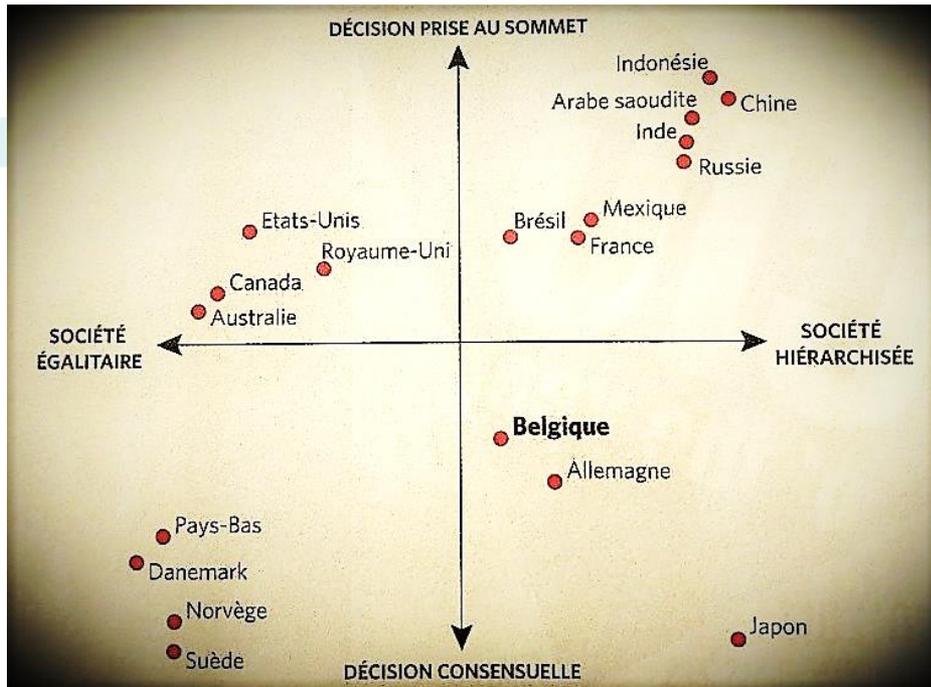
Sponsor:



Partenaires:



....qui cherche de nouvelles solutions adaptées aux contextes

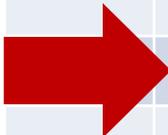


« Nous vivons dans l'époque qui remet en cause les postures autoritaires ou hautes. On est passé de l'homme le plus fort à l'homme de la situation »
Isaac Getz

« Notre souffrance est celle du vieux monde qui agonise...tandis que quelque chose de nouveau attend de naître » - F. Laloux



SOMMAIRE de l'intervention

Pages	Le leadership comme levier de transformation
	Le leadership comme levier de transformation : Un sujet d'actualité clé en évolution
	Comment s'y prennent les entreprises aujourd'hui ? Pourquoi les méthodes actuelles peinent à produire des résultats ?
	Les signes d'un nouveau modèle en émergence
	Quels enseignements en tirer pour accompagner les transformations ?
	Développer le leadership : Comment s'y prendre ? <ul style="list-style-type: none">• 3 incohérences à éviter• les méthodes qui marchent – au travers de 4 cas concrets client
	Ce qu'il faut retenir

Des exemples inspirants à travers le monde :

Signe d'un modèle en émergence

- Des patrons d'entreprise inconnus qui sont sortis des modèles dominants
 - **Gore, Whole Foods Market, Sulzer, Favi, Séméo, Dana...**
- Des initiatives individuelles, dont les créateurs ont transformé leurs secteurs par leurs valeurs & convictions
 - **Ben & Jerry, Body shop, Buurtzorg, Patagona, Nature & Découvertes...**
- Et ceux que l'on ne connaît pas, des hommes et des femmes comme nous qui ont changé les choses
(effet goutte d'eau ou effet papillon)

« Si vous pensez être trop petit pour faire changer les choses, essayez donc de dormir dans la même pièce qu'un moustique »
(Elisabeth Laville)



BUURTZORG



WHOLE
FOODS
MARKET



THE
BODY
SHOP



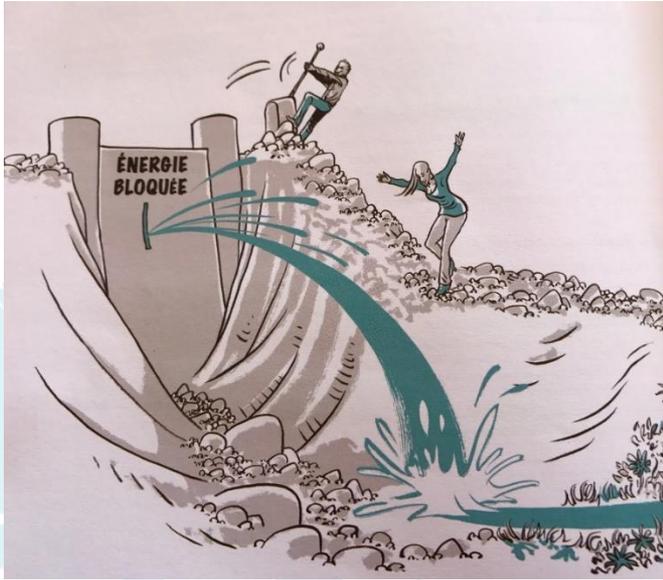
SULZER

Que nous enseignent ces “entreprises libérées” ?



« Chef! Laissez-moi vivre, entreprendre, suivre mes intuitions et je vous donnerai le meilleur de moi-même!

- Confiance
- Autonomie
- Liberté
- Transparence
- Responsabilisation de tous
- Engagement de chacun
- Innovation disruptive
- Dimension sociétale
- Raison d'être / Culture, valeurs
- Ecoute / Responsabilité, civilité, courage



Illustrations de E. Appert (Reinventing Organizations, F. Laloux)

~~Leadership
modèle
dominant
(logique~~

**L'humain est au 1^{er} plan
Le Leadership est central**



SOMMAIRE de l'intervention

Pages	Le leadership comme levier de transformation
	Le leadership comme levier de transformation : Un sujet d'actualité clé en évolution
	Comment s'y prennent les entreprises aujourd'hui ? Pourquoi les méthodes actuelles peinent à produire des résultats ?
	Les signes d'un nouveau modèle en émergence
	Quels enseignements en tirer pour accompagner les transformations ?
	Développer le leadership : Comment s'y prendre ? <ul style="list-style-type: none">• 3 incohérences à éviter• les méthodes qui marchent – au travers de 4 cas concrets client
	Ce qu'il faut retenir

Pourquoi ces nouveaux modèles ne se développent pas plus vite dans les organisations?

- **1^{ère} hypothèse** : les programmes de développement proposés ne sont pas à la hauteur?
- **2^{ème} hypothèse** : il ne s'agit pas (seulement) d'un problème de compétences
- **3^{ème} hypothèse** : notre vision du sujet est le « problème »
 - Nos croyances limitantes sur le sujet du leadership font perdurer des approches inefficaces
- **4^{ème} hypothèse** : il existe des bénéfices cachés à ne pas changer de méthode



« A qui profite le crime ? » A.Tonné



SOMMAIRE de l'intervention

Pages	Le leadership comme levier de transformation
	Le leadership comme levier de transformation : Un sujet d'actualité clé en évolution
	Comment s'y prennent les entreprises aujourd'hui ? Pourquoi les méthodes actuelles peinent à produire des résultats ?
	Les signes d'un nouveau modèle en émergence
	Quels enseignements en tirer pour accompagner les transformations ?
	Développer le leadership : Comment s'y prendre ? <ul style="list-style-type: none">• 3 incohérences à éviter• les méthodes qui marchent – au travers de 4 cas concrets client
	Ce qu'il faut retenir

3 incohérences majeures à éviter

- **1^{ère} incohérence**
 - Le levier « formation » comme unique levier de changement

- **2^{ème} incohérence**
 - La posture du Dirigeant
« *Faites ce que je dis, pas ce que je fais!* »

- **3^{ème} incohérence**
 - Contradiction entre les résultats attendus (confiance, autonomie..) et les systèmes de gestion en place (contrôle, reporting...)

Les méthodes qui marchent : 4 exemples « client »

- **Cas N°1 : Développer le leadership des hauts potentiels**
 - Cas d'une grande entreprise industrielle française (fabrication de câbles haute tension)
- **Cas N°2 : Accompagner la transformation culturelle d'un business en expansion à l'international**
 - Cas d'une entreprise industrielle Norvégienne (acquisition d'une usine aux US et d'une Joint Venture en Chine)
- **Cas N°3 : Développer le leadership d'un dirigeant (posture) pour remettre son équipe dirigeante en énergie**
 - L'outil Management Drives
- **Cas N°4 : Accompagner la transformation d'un business en perte de vitesse**
 - Cas d'une entreprise Belge de fabrication d'accessoires technologiques



- **Cas N°1 : Développer le leadership des hauts potentiels**

- Cas d'une grande entreprise industrielle française (fabrication de câbles haute tension)





- **Cas N°2 : Accompagner la transformation culturelle d'un business en expansion à l'international**
 - Cas d'une entreprise industrielle Norvégienne (acquisition d'une usine aux US et d'une Joint Venture en Chine)

- **Cas N°3 : Développer le leadership d'un dirigeant (posture) pour remettre son équipe dirigeante en énergie**
 - L'outil Management Drives

6 façons de voir le monde

- Le monde est un lieu où tous les gens devraient pouvoir vivre en harmonie.
- Le monde est plein d'opportunités à saisir.
- Le monde est un chaos. Nous devons respecter des règles et les engagements pris sous peine de ne pas y arriver.
- Le monde est un grand ensemble dans lequel l'entraide prime.
- Le monde est une jungle, où il faut lutter et aller vite.
- Le monde est un système complexe avec des règles à respecter.

6 façons « dominantes » de percevoir le monde, de penser et d'agir

- Priorités : personnes, qualité relationnelle, coopération**
Mot-clé : Avec QUI
- Priorités : résultats, objectifs, progrès, performance**
Mot-clé : QUOI
- Priorités : clarté, méthode, respect des procédures**
Mot-clé : COMMENT
- Priorités : sécurité, liens du groupe, esprit de clan, respect de la tradition**
Mot-clé : pour QUI, pour QUOI
- Priorités : analyse, compréhension, logique, moyen terme**
Mot-clé : POURQUOI

Exemples de tensions possibles entre couleurs

Logic **Condamnation** **Balance d'énergie** **Mindset**

Group Logic **Diversity** **All Plus** **All Minus**



- **Cas N°4 : Accompagner la transformation d'un business en perte de vitesse**
 - Cas d'une entreprise Belge de fabrication d'accessoires technologiques



Ce qu'il faut retenir

Le leadership comme levier des transformations :
5 conditions clés



1. Remettre l'humain au cœur du sujet
2. Pour le Dirigeant, travailler sa posture
3. Co-construire la Vision et associer les acteurs au changement
4. Aligner les méthodes de transformation utilisées sur le sens du changement attendu
5. Accompagner les acteurs (formation, coaching..)

Sponsor:



Partenaires:





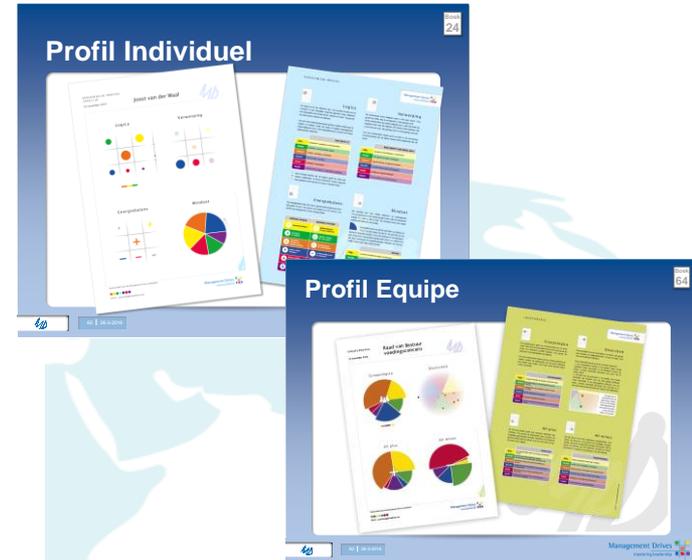
« Soyons le changement que nous
voulons faire advenir » (Gandhi)

« Nous sommes ceux que nous
attendions » (proverbe amérindien)

« Nous ne voyons bien qu'avec le cœur,
l'essentiel est invisible pour les yeux »
(St Exupéry)

Développer votre leadership & accélérer vos transformations avec Management Drives

- Management Drives est un outil d'accompagnement des personnes, des équipes & des transformations
- Il offre aux Dirigeants, Managers, Responsables RH et Professionnels de l'accompagnement une approche réellement innovante et facile à utiliser.
- Il s'utilise sur 3 dimensions :
 - en **coaching individuel** (développement du leadership, capacités relationnelles...)
 - en **coaching d'équipe** (développement de la coopération, amélioration des relations...)
 - en **accompagnement des transformations** (fusions, développement d'une culture commune...)
- Il est diffusé au sein d'entreprises de tous secteurs et de toutes tailles du monde entier
 - traduit et diffusé dans 14 pays dans le monde
 - une base de données de plus de 250.000 profils



Contact : c.derive@carecoachingpartners.com