



L'avenir du Leadership

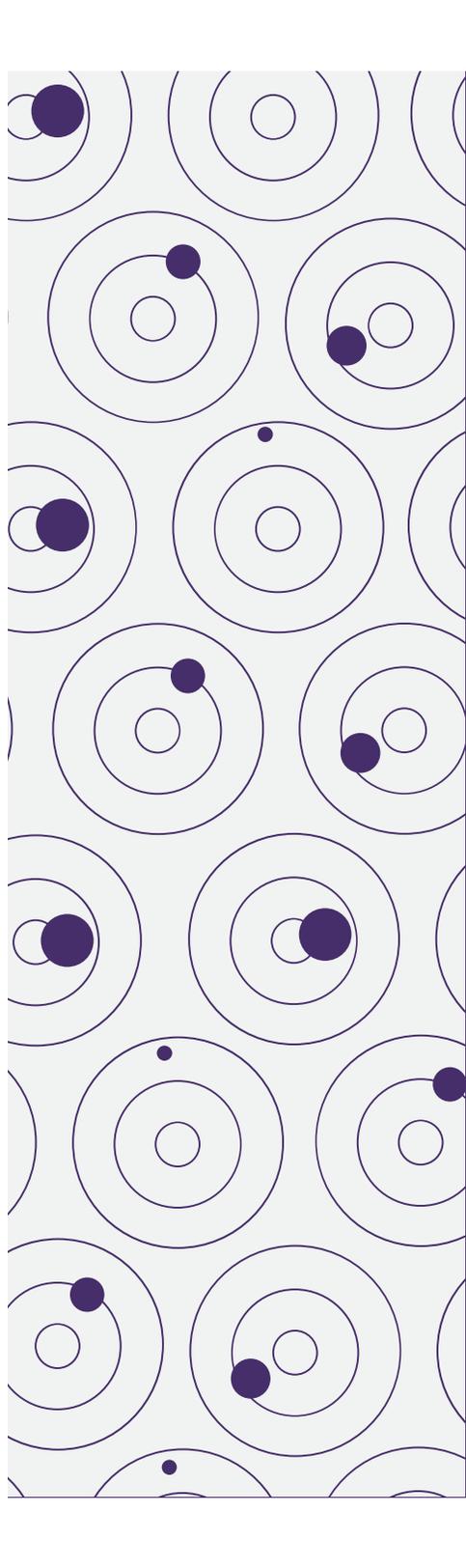
Résultats du Club d'exploration de
veille de septembre 2022



Employment and
Social Development Canada

Emploi et
Développement social Canada

Canada



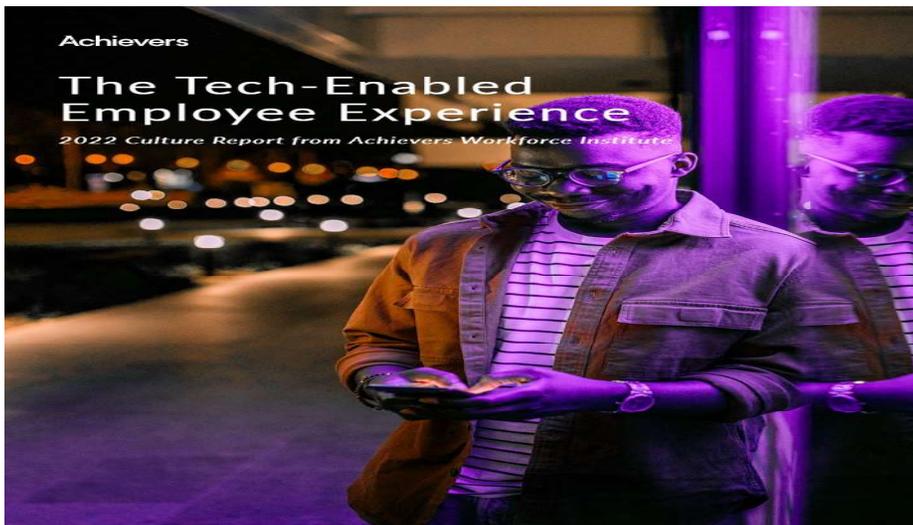
En septembre 2022, l'équipe de la prospective stratégique de l'équipe d'innovation en ressources humaines ("HRI") a organisé son club d'exploration de veille mensuel sur "L'avenir de l'accessibilité". Des participants de partout du gouvernement du Canada ont participé à l'activité d'une durée d'une heure et demie. IRH a fourni aux participants trois signaux faibles spécifiques:

- Le roulement continu du personnel est le résultat de la résistance des dirigeants aux nouveaux changements
- Démission silencieuse
- L'approche d'autogestion de B-Corp

Les participants ont ensuite discuté de l'importance de ces signaux et de leur incidence potentielle sur la fonction publique fédérale. Les infographies suivantes résument chaque signal faible et organisent les idées et les discussions du participant en divers domaines d'implication à l'aide d'un cadre STEEPV.

Visitez IRH sur:

- GC-wiki: https://wiki.gccollab.ca/EDSC_Innovation_RH_-_HR_Innovation_ESDC
- GC-collab: <https://gccollab.ca/groups/profile/928221/esdchuman-resources-innovation-innovation-en-ressourceshumaines-de-edsc>



Le roulement continu du personnel est le résultat de la résistance des dirigeants aux nouveaux changements

Une étude récente d'Achievers Workforce Institute a révélé que les entreprises où les cadres supérieurs acceptent le travail à distance sont 29 % moins susceptibles de lutter pour attirer et retenir les employés. L'étude a révélé qu'une meilleure flexibilité du travail, plutôt que l'avancement professionnel ou le salaire, était le principal moteur des changements d'emploi pendant la pandémie.

La haute direction, selon plus de la moitié (56%) des cadres RH, n'est pas au courant des changements qui se produisent sur le lieu de travail. Pour mettre en œuvre des politiques qui attireront, engageront et fidéliseront les meilleurs talents, les cadres RH (45 %) affirment qu'ils n'ont pas le soutien de la haute direction.

Groupes touchés:

- La gestion
- Candidats and postulants
- Employés

Et alors? Quel impact cela pourrait-il avoir sur nous à l'avenir?



Social + Culturel

- **Leadership de la prochaine génération:** Comment les organisations favoriseront-elles le développement de nouveaux leaders à mesure que les relations employeur-employé changent ? Au fur et à mesure que les organisations voient l'importance de libérer les employés, le concept de « leader » et leurs responsabilités hiérarchiques traditionnelles peuvent se transformer en un leader ou un mentor de type plus « empathique/émotionnel », par exemple.
- **Cool Biz:** Les organisations annoncent les styles de leadership comme un avantage. "Soyez votre propre gestionnaire".

- **Nouveau jargon de premier plan:** Gestionnaires, Directeurs, Cadres sont de mauvais mots. Maintenant, Mentors, Guides, Conservateurs, Conseiller sont de nouveaux titres corporatifs. “Venez travailler avec nous et vous serez libre de choisir vos propres voies avec l’aide de nos guides expérimentés”.



Valeurs + éthique

- **Valeurs organisationnelles non traditionnelles:** Les chefs d’entreprise se rendent compte que pour attirer, engager et retenir les talents, les entreprises doivent s’adapter. Un leadership réussi à l’avenir pourrait être centré sur le bien-être des employés en supprimant les structures et les normes rigides qui maximisent l’efficacité.
- **Liberté pour l’employé:** L’effet de levier continuera-t-il à se tourner vers l’employé et quelles autres valeurs auparavant inaccessibles (intimité, flexibilité, autonomie, etc.) seront offertes comme « avantages » ?
- **Changement de paradigme des paramètres:** La confiance est une valeur prépondérante dans les structures hiérarchiques. Mauvaise conduite ou négligence assumée sans surveillance. Passer de règles pour l’individu à des règles pour l’entreprise humanise les salariés et redéfinit la perception du « travailleur ».



Politique + Gouvernement

- **Nouvelles formes de gouvernance:** Si les «dirigeants» devaient être repensés, les structures organisationnelles traditionnelles pourraient devenir moins nécessaires (voir signal3). Peut-être qu’une nouvelle norme organisationnelle se mettra en place.



'Démission silencieuse' : L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée selon la génération Z

L'expression « Démission silencieuse (DS) » fait référence aux employés qui choisissent de faire moins au travail dans une forme de protestation silencieuse. Le terme est quelque peu trompeur car ils ne quittent pas réellement leur emploi ; plutôt, les lâcheurs silencieux abandonnent la culture de l'agitation ou, comme l'a dit un utilisateur de TikTok, "l'idée d'aller au-delà au travail", pour contrebalancer leur sentiment d'être surchargés de travail et sous-payés.

Il s'agit d'une tentative des travailleurs du savoir de la génération Z et de la génération Y de modifier les règles du lieu de travail et de créer un environnement de travail plus tolérant à la culture de travail « normale ».

Cependant, le fait de démissionner silencieusement a moins à voir avec la réticence d'un travailleur à se consacrer à son travail qu'avec le fait qu'il se sent privé de ses droits par son employeur et non soutenu par son supérieur. Ou, comme l'indique l'article, "l'abandon silencieux concerne généralement moins la volonté d'un employé de travailler plus dur... que la capacité d'un manager à établir une relation avec ses employés..." plus tolérant à la culture de travail « normale ».

Groupes touchés:

- Employés
- Gestionnaires
- Organisations

Et alors? Quel impact cela pourrait-il avoir sur nous à l'avenir?



Social + Culturel

- **Aucun lien incitatif:** il y a une logique brisée entre travailler dur et réussir. Ni la promotion au mérite ni la rémunération au mérite n'incitent autant de personnes à « bousculer ». Il se peut que les promotions et le salaire ne suffisent pas (c'est-à-dire qu'il doit y avoir plus d'incitations), que les promotions et le salaire ne soient pas réalisables, ou que cela n'ait aucune importance pour un employé dont la vie souffre en raison de ce qui lui est demandé, quel que soit la compensation.



Technologique + Infrastructure

- **Solutions technologiques:** Si certaines technologies améliorent l'efficacité d'un individu et allègent la charge de travail, les employés peuvent être en mesure de trouver l'équilibre qu'ils recherchent si les employeurs le souhaitent. Cependant, comme on l'a vu précédemment, les gains d'efficacité du marché sont redirigés vers des initiatives axées sur le profit (c'est-à-dire : caissiers automatisés → moins d'employés) et non vers le bien-être des employés.



Valeurs + éthique

- **Pourquoi silencieux?** : La protestation est tacite. Un indicateur d'une dynamique de pouvoir à sens unique, d'un dialogue déséquilibré et d'un manque d'alternatives claires.
- **En bout de ligne...** : La DS est un autre signe parmi d'autres que si les organisations sont guidées par les valeurs des consommateurs - dans une certaine mesure - les valeurs des travailleurs comptent également. L'incitation (ou la menace) du salaire ne suffit pas à garantir le dévouement et l'obéissance. La recherche du profit ne peut plus être le seul objectif des actionnaires, sinon ils risquent de perdre les meilleurs des meilleurs.



Politique + Gouvernement

- **Personne n'aide (Leadership)** : La DS est un appel silencieux mais explicite à des changements dans les valeurs organisationnelles et les qualités de leadership. Une poussée vers l'empathie et la patience. Les dirigeants sont les intendants du personnel et non des projets. Pourtant, la DS démontre que les individus ne font pas confiance aux managers, aux directeurs ou à la haute direction pour réparer ce qui ne va pas ou pour demander de l'aide pour trouver un sens et un équilibre dans leur travail.
 - **Personne n'aide (RH)** : La DS est également une indication que les RH ne servent pas assez bien leurs électeurs. Les employés choisissent la DS plutôt que de déposer une plainte officielle auprès des RH ou de demander une médiation.
 - **Personne n'aide (syndicats)** : Les syndicats affaiblissent également les employés et les employeurs. Les employés se plient aux règles et procédures syndicales, limitant les nuances et risquant des inconvénients avec des problèmes moins « graves »; les employeurs veulent éviter le conflit. La DS peut être considérée comme prendre les choses en main.
-



L'approche d'autogestion de B-Corp

Vivobarefoot – une entreprise de chaussures de type société B - a troqué une hiérarchie verticale d'équipes rigides contre un réseau plus fluide de "cercles" autonomes formés autour des besoins de l'entreprise : Les cercles d'origine, les cercles de projet et les cercles Yin.

D'un point de vue structurel, cela signifie un travail horizontal, l'autogestion, l'échange des principes généraux de "contrôle/gestion" contre "sens/réponse", et la priorité donnée à l'ouverture, à l'autonomie et à l'authenticité.

Groupes touchés:

- Actionnaires
- Employés
- Gestionnaires
- Dirigeants
- Consommateurs

Et alors? Quel impact cela pourrait-il avoir sur nous à l'avenir?



Social + Culturel

- **Amincissement des lignes:** La marge de séparation entre le lieu de travail et la vie privée devient de plus en plus poreuse, les deux s'imbriquant l'une dans l'autre.
- **Changement de la garde:** Avec l'évolution des valeurs des employés et les entreprises - en particulier les sociétés B - qui cherchent des incitations non lucratives, le modèle traditionnel de structure organisationnelle est exposé pour sa rigueur et son déséquilibre en matière de responsabilité, de rémunération et de relations.



Valeurs + éthique

- **Plus que de l'argent:** Les sociétés B sont en soi le reflet de l'évolution des attitudes culturelles. La réorganisation des structures internes pour refléter à la fois les besoins et la valeur de leurs employés et, probablement, les valeurs des consommateurs, suggère qu'il existe un marché et un appétit pour les entreprises qui ne se contentent pas de fabriquer le produit le moins cher.



Politique + Gouvernement

- **Lieu de pouvoir:** La bureaucratie se tourne vers le sommet pour agir. Un système basé sur les autorisations ralentit intrinsèquement les processus. Des décideurs autonomes dans l'ensemble du système pourraient conduire à des réponses plus rapides et agiles et à de meilleurs modèles commerciaux.

- **Cercles versus boîtes + lignes:** Le leadership traditionnel de type pyramidal n'est peut-être plus viable - ou ne l'a jamais été. Les défis sont plus complexes et plus nuancés. La diversité est plus précieuse. La prise de décision collective peut être un appareil plus approprié. Du point de vue de la communauté (entreprise/organisation), il est possible d'apporter des réponses plus complètes et plus novatrices ; du point de vue individuel, le fait de recevoir une reconnaissance et de voir une démonstration de l'apport peut fonctionner comme une plus grande motivation.



*“L’avenir est déjà là - il n’est
tout simplement pas réparti de
manière égale.”*

— *William Gibson*

