



PRÉPARER ET FORMER DES LEADERS GLOBAUX - POURQUOI ET COMMENT ?

Emmanuel Josserand

Professeur

HEC, Université de Genève

CMOS, University of Technology, Sydney



De la stratégie à l'organisation

- La firme multi-locale
 - Entités locales indépendantes
 - Valorisation des compétences centrales
 - Management par les objectifs financiers et/ou par la confiance
- La firme globale
 - Centralisation des ressources et de la stratégie
 - Contrôle des comportement et management financier
- La firme transnationale (Bartlett & Ghoshal)
 - Réseau interconnecté de ressources dispersées
 - Différenciation du rôle filiales



Permettre la stratégie transnationale

- Les compétences managériales, fonctionner en réseau à l'international
 - Compétences techniques
(Normes et standards, droit, fiscalité,...)
 - Compétences multiculturelles
(Cultural Quotient, spécificités locales, langues,...)
 - Intelligence de la complexité
(Fonctionnement coopératif et hiérarchique, équipes virtuelles, autonomie, résilience,...)
- Des compétences relevant
 - Davantage de savoirs-être
 - Traditionnellement fondées sur l'expérience



Les compétences transnationales

- Les compétences managériales, fonctionner en réseau à l'international
 - Compétences techniques
(Normes et standards, droit, fiscalité,...)
 - Compétences multiculturelles
(Cultural Quotient, spécificités locales, langues,...)
 - Intelligence de la complexité
(Fonctionnement coopératif et hiérarchique, équipes virtuelles, autonomie, résilience,...)
- Des compétences relevant
 - Davantage de savoirs-être
 - Traditionnellement fondées sur l'expérience



Développer et former

- Quelques solutions classiques
 - Recrutements d'individus pré-socialisés
 - Parcours de mobilité
 - Crash courses ou formation classique

- Des programmes hybrides innovants
 - Blended learning
 - Misant sur l'expérientiel
 - Comprenant un accompagnement
 - Apprentissage en groupes de pairs
 - Responsabilisant les managers

- Deux exemples
 - Compétences multiculturelles: I-Lead (IATA)
 - Maîtriser la complexité: Self-Leadership (U. de Genève)



Multiculturel: I-Lead (IATA)

- Intercultural Leadership Engagement and Development
- Blended learning
 - Video-training
 - Training sessions
 - Applied projects
- Misant sur l'expérientiel
 - Un projet réel
 - Gestion d'une équipe internationale de « junior high potentials »
- Comprenant un accompagnement
 - Un mentor
 - Un sponsor
- Apprentissage en groupes de pairs
 - Une cohorte de 20 « high potentials »
 - Un binôme à forte distance culturelle pour gérer le projet
- Responsabilisant les managers
 - Acteurs de leur apprentissage



Complexité: Self-leadership (U. Genève)

- Blended learning
 - Video-training
 - Auto-diagnostics
 - Sessions de coaching
- Misant sur l'expérientiel
 - Un processus sur 6 mois menant à un plan de progrès
 - Pouvant se coupler avec une démarche de changement
- Comprenant un accompagnement
 - Un coach ou un mentor
- Apprentissage en groupes de pairs
 - Un groupe de 6 managers
 - Une étape forte en binôme
- Responsabilisant les managers
 - Style de coaching
 - Auto-diagnostic



CONCLUSION

Merci de votre attention

Emmanuel Josserand

Professeur

HEC, Université de Genève

CMOS, University of Technology, Sydney