

# La transformation du monde du travail transforme la culture managériale



BÉATRICE DEWANDRE

Face à la transformation du monde du travail, accentuée notamment par la crise sanitaire, le leadership et la culture managériale se doivent d'évoluer et de se transformer. Comment ? Quels sont les principaux constats tirés de la crise sanitaire ? Et quels vont être les principaux enjeux ? Éclairage de Béatrice Dewandre, fondatrice de BD & Partners et Global Partner du Barrett Values Centre.

## Au cœur de la transformation du monde du travail, il y a la transformation de la culture managériale. Dix-huit mois après le début de la crise, quels sont les principaux constats ?

La pandémie a profondément bouleversé les usages et les modes de travail. Nous constatons en plus d'un an que le rapport au travail a évolué avec un monde du travail qui s'est transformé. Chômage partiel, télétravail ou encore nouveaux protocoles au sein des structures, autant de changements qui ont altéré le lien des salariés et dirigeants au travail. La vitesse de digitalisation et de numérisation du travail a doublé pendant la crise alors que le management accuse, quant à lui, un retard notable. L'entreprise d'aujourd'hui, et de demain !, se doit, afin de rester compétitive, de capitaliser davantage sur l'humain.

La plupart des entreprises commencent à peine à réfléchir et à définir les modalités d'un mélange plus permanent de travail à distance et sur site. Dans cette période d'incertitude et de tâtonnements, nombre d'employés se sentent anxieux. En mars 2021, le baromètre trimestriel publié par Empreinte Humaine, cabinet spécialisé sur les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail, démontre que 45 % des 2 000 salariés interrogés déclarent être en détresse psychologique. La durabilité des gains de productivité de type pandémique pourrait bien dépendre de la façon dont les dirigeants organisationnels traitent l'anxiété de leurs employés, et les niveaux d'épuisement qui y sont associés.

## Quel est l'impact de la transformation du monde du travail en termes de leadership ?

Favoriser la sécurité psychologique apporte de nombreux avantages pour la santé des collaborateurs et la performance de l'entreprise, en permettant d'innover rapidement et de s'adapter au changement, autant d'éléments qui ont pris de l'importance pendant la crise du Covid-19. Or, dans une enquête mondiale de McKinsey menée pendant la pandémie, 43 % seulement des personnes interrogées ont fait état d'un climat d'équipe positif, le facteur le plus important de la sécurité psychologique.

La promotion de la sécurité psychologique commence par le développement des leaders. Il devient essentiel de développer les leaders à tous les niveaux pour réinventer le nouveau monde du travail. Les organisations qui investissent dans le développement du leadership sont plus susceptibles d'observer des comportements de leader qui favorisent la sécurité psychologique.

## Une véritable transformation managériale s'impose donc dans ce contexte de transformation du monde du travail. Quels en sont les enjeux ?

Pendant la pandémie, les organisations résilientes ont excellé en communiquant clairement, en s'appuyant sur des équipes transversales, en se concentrant sur les résultats plutôt que sur les intrants et en adoptant rapidement les nouvelles technologies de collaboration.

Alors que beaucoup d'entreprises passent

à des modèles de travail hybrides, c'est le moment de saisir cette occasion unique de changement et d'apprendre ensemble pour découvrir une nouvelle façon de travailler de manière plus collaborative plutôt que sur le mode top-down « command control ».

Les dirigeants ont un choix à faire. Ils peuvent continuer à croire qu'ils seront à la hauteur dans le futur parce qu'ils l'ont été dans le passé. Ou bien ils questionnent leur style managériale en étant conscients de l'importance de développer une autre vision du management qui laisse la place aux initiatives émanant des salariés même à distance et qui s'appuie sur le nécessité d'aller vers un management fondé sur la confiance et la responsabilisation.

Les dirigeants seraient bien avisés de se concentrer sur une écoute plus profonde de leur personnel pour tirer les leçons des expériences vécues durant cette crise Covid-19 et façonner un modèle organisationnel hybride robuste dans le nouveau monde du travail.



Béatrice Dewandre - B.D. & Partners  
TRANSFORMATION HUMAINE ET CULTURELLE

## CONTACT

- > [bd@beatricedewandre.com](mailto:bd@beatricedewandre.com)
- > 06 47 97 74 24
- > [www.beatricedewandre.com](http://www.beatricedewandre.com)