

« Le leadership empreint d'humanité est plus rentable ! »»



Par Béatrice Dewandre

Notre environnement est devenu imprévisible. Qu'en est-il du management ?

Nous sommes en train de vivre de grandes mutations technologiques, économiques et sociétales. Mais sommes-nous tous conscients de ces changements en profondeur ? Beaucoup pensent encore qu'après cette période de crise, nous allons revenir à la croissance « d'avant ». Or, il s'agit bel et bien d'une mutation. Espérer retrouver une croissance à deux chiffres revient à résister au changement, à une forme de déni de cette nouvelle réalité. Notre rapport au monde se trouve bouleversé globalement et fondamentalement ; l'environnement, de plus en plus complexe, se caractérise par une accélération de la vitesse du changement et une imprévisibilité de plus en plus forte. Si la prise de conscience de ce bouleversement systémique du monde et de son impact dans les entreprises tarde, que dire de celle d'une nécessité de la transformation managériale ?

Pourtant, la transformation des organisations passe inévitablement par une transformation managériale.



Cette évidence est plus facile à énoncer qu'à mettre en œuvre. Elle nécessite en effet une réelle volonté des dirigeants de s'engager dans une transformation de la culture managériale, ainsi qu'une capacité collective de se remettre en question pour travailler ensemble « autrement ».

Le défi est de taille, car c'est paradoxalement au moment où nous avons le plus besoin des énergies créatrices de chacun afin de cocréer de la valeur pour l'entreprise que l'on assiste très souvent au repli sur soi des individus et à la recrudescence de comportements défensifs contre-productifs.

Cela signifie-t-il qu'il faut revoir nos modes de management ?

Force est de constater un décalage entre les valeurs affichées et prônées dans les entreprises de collaboration, de transversalité, de coresponsabilité et les comportements individualistes et compétitifs observés au quotidien dans des organisations « silotées ».

La transformation managériale implique **le passage d'une culture hiérarchique top-down, caractérisée par une logique d'obéissance, à une culture de coresponsabilité transverse** fondée sur une logique de collaboration et de cocréation de valeur.

Quel leadership permet de répondre aux enjeux de transformation dans les entreprises ?

Cette transformation managériale renvoie au développement d'un leadership émotionnellement intelligent : prendre conscience et apprivoiser ses peurs pour mieux s'en libérer, tout en surmontant ses propres rigidités et celles des autres, fortifier sa sécurité ontologique et faire preuve de résilience pour rebondir en situation difficile.

Plus nous sommes en situation de turbulence, plus nous avons besoin de faire appel à nos ressources personnelles pour gérer le stress dû à l'incertitude et aux pressions vécues dans des environnements contraints, en changement permanent.

Il est de plus en plus utile d'apprendre l'agilité dans l'exercice de son leadership : une agilité qui s'enracine dans une force intérieure, génère un état d'esprit capable de rompre avec les habitudes antérieures et qui permet de s'ouvrir au changement et d'en saisir les opportunités.

L'apprentissage de ces compétences humaines de leadership permet d'évoluer d'un management par la peur, source de « rigidités », vers **un management par la confiance qui libère le potentiel de chacun et développe l'intelligence collective.**

Concilier l'humain et l'économique est-il compatible ?

Il a été démontré que les carences relationnelles des managers ont un impact négatif sur l'engagement et la productivité. Il semble dès lors rentable d'investir dans le développement des compétences relationnelles des managers, même si la priorité est souvent donnée aux compétences intellectuelles et techniques.

Développer un leadership émotionnellement intelligent permet d'accroître le taux d'engagement, et donc les résultats financiers d'une entreprise. Une étude au niveau mondial (Gallup) a mis en évidence que le premier quartile des entreprises en termes d'engagement est nettement plus productif, plus rentable et mieux noté par leurs clients que le dernier quartile. Elles souffrent moins de l'absentéisme et de turnover et sont moins susceptibles de connaître des accidents du travail !

En France, seuls 9 % des salariés sont activement engagés, 65 % ne sont pas engagés et 26 % complètement désengagés**. Cela signifie qu'il existe **un fort gisement de rentabilité à exploiter en développant un leadership émotionnellement intelligent, source d'engagement et de performance.**



**Licenciée en sciences politiques et sociales (UCL), diplômée IACE de l'école de commerce Solvay (ULB), Béatrice Dewandre a exercé en tant que psychothérapeute avant d'intervenir dans le monde des entreprises en tant que consultante-coach- facilitatrice spécialisée dans l'accompagnement des transformations culturelles et managériales, dans le développement du leadership et de l'intelligence collective. En 2009, elle devient associée-fondatrice de Sensing, conseil en performance collective, animée par la conviction qu'investir dans le capital humain et culturel des organisations permet d'obtenir des résultats tangibles et mesurables en termes de performance économique. A côté de cela, elle est également intervenante chez Orsys.*

**Source : « State of the Global Workplace : employee engagement insights for business leaders worldwide » – Gallup, Inc. – 2013 .