

A photograph of a diverse group of people in a meeting. A man with glasses and a beard, wearing a light pink shirt, is smiling broadly and gesturing with his hands. He is sitting at a table with other people, including a woman in a yellow polka-dot shirt. The background is a bright, out-of-focus office space. A large blue and pink graphic overlay is on the left side of the image.

# Le guide en six étapes du leadership transformationnel

---

Comment diriger durant les périodes de perturbation - maintenant et à l'avenir

# Introduction

Que signifie être un leader en 2020 ? Nous pouvons probablement déchirer la feuille de route - les tendances et les prévisions - qui ont été mises en avant au début de l'année, car cette année ne ressemble à aucune autre. À bien des égards, nous avons besoin que nos leaders soient encore meilleurs qu'auparavant car, comme le dit si bien [Forbes](#), *“Il n'y a pas de place pour la médiocrité dans des circonstances cataclysmiques.”* Alors que la Covid-19 continue de faire des ravages dans le monde entier et que de nombreux pays sont confrontés à des mesures de confinement très perturbatrices, nous en sommes maintenant au stade de la pandémie – et dans le monde - où un excellent leadership n'est pas seulement une chose que nous aimerions voir dans nos organisations. C'est devenu une nécessité.

Car voici le problème : des temps difficiles nous attendent encore au cours des prochains mois, et nous aurons besoin de nos leaders pour les traverser en toute sécurité. Comment faire en sorte que nos dirigeants soient à la

hauteur ? À quoi ressemble un leadership efficace dans ce monde rongé par le coronavirus ? Et comment pouvons-nous nous assurer que les dirigeants de nos organisations évoluent avec les circonstances actuelles, plutôt que de retomber dans une méthodologie qui a été écrite pour un autre monde ? Dans ce guide numérique, nous allons explorer les qualités dont les leaders ont besoin pour être transformationnels aujourd'hui - et à l'avenir.

*Six qualités des leaders transformationnels :*

- *Excellent communicant*
- *Collaboratif*
- *Inclusif*
- *Compassionnel*
- *Focalisé sur la Culture d'Entreprise*
- *Agile*

A photograph of a young woman with dark hair, smiling warmly. She is resting her chin on her hand, which has a ring on the ring finger. The image is overlaid with a semi-transparent blue gradient. A quote in white text is positioned in the lower-left area of the image.

“Les leaders transformationnels ne commencent pas par nier le monde qui les entoure. Ils décrivent plutôt un avenir qu’ils aimeraient créer.”

– Seth Godin

# 1

## Excellent communicant

“Les grands dirigeants communiquent et les grands communicants dirigent”

– Simon Sinek

Quelle est la qualité de leadership la plus essentielle à l'heure actuelle ? Selon ce [rapport](#), “vous ne pouvez tout simplement pas devenir un grand leader tant que vous n’êtes pas un grand communicant.” Dans une époque où nous sommes confrontés à beaucoup d’incertitudes, cela semble encore plus important. Pourquoi ? Sans vouloir être trop dramatique, dans certains secteurs, une communication efficace des dirigeants peut faire la différence entre la vie et la mort.

Il ne suffit pas d’avoir un grand plan stratégique qui sonne bien au niveau du Comité de Direction mais - oups - se perd un peu dans son exécution. Face à une pandémie, nous avons besoin que nos leaders distillent des informations complexes et les communiquent à leurs équipes et à leurs clients avec une clarté cristalline, sans exception.

En bref, la clarté a pris plus d’importance que jamais. Mais cela ne veut pas dire que les dirigeants font bien les choses. Selon ce [rapport](#) d’enquête LinkedIn Learning, le manque de clarté est un véritable handicap pour le leadership. Sur près de 3 000 professionnels à qui l’on a demandé quelle était la qualité la plus frustrante qu’ils aient vécue chez un dirigeant, voici le gagnant de la course: *Un dirigeant dont les attentes ne sont pas claires ou qui changent fréquemment.* Comment les leaders peuvent-ils être de

meilleurs communicants ? La [Harvard Business Review](#) l'a bien résumé: "Quand les leaders communiquent avec diligence, transparence et empathie, cela aide les gens à s'adapter aux conditions en constante évolution que les crises apportent."

Nous pensons que ce sont là de grandes qualités que les grands leaders devraient mettre en avant au-delà de la pandémie. En vérité, nous avons probablement tous remarqué que les décisions ont été prises plus rapidement qu'auparavant dans nos organisations, et ce n'est pas une mauvaise chose. Nous avons peut-être aussi constaté que les performances organisationnelles des entreprises étaient beaucoup plus transparentes, et que la franchise et l'honnêteté étaient appréciées.

La dernière chose est l'empathie. Avec les appels Zoom qui scrutent dans nos foyers, nous avons tous vu la vie de nos employés comme jamais auparavant. Nous avons vu des enfants, des animaux domestiques, de la pagaille et du désordre. Mais cela nous a rappelé que chacun a sa propre vie en dehors du travail. En matière de communication, c'est essentiel.



Nous avons vu un exemple presque parfait de leadership collaboratif tout au long de la pandémie dans la dépendance des dirigeants politiques à l'égard de l'expertise scientifique. Bien que les résultats soient globalement mitigés, cela a montré que pour les leaders, une collaboration efficace est cruciale. Selon la [Harvard Business Review](#), "les leaders efficaces... comprennent que leur rôle est de faire émerger les réponses chez les autres. Pour ce faire, ils recherchent très clairement et explicitement les contributions, les contestations et la collaboration des personnes qui relèvent d'eux, en utilisant leur position de pouvoir non pas pour dominer mais plutôt pour orienter le processus décisionnel."

Nous devons être clairs : nous ne pouvons pas attendre de nos dirigeants qu'ils sachent tout - et nous ne devons pas non plus l'exiger d'eux. Alors que par le passé, nous avons peut-être pris des décisions en nous basant uniquement sur le signe de tête d'un ou deux dirigeants, nous ne pouvons pas être aussi imprudents aujourd'hui. Comme l'explique [Forbes](#), l'époque du leader omniscient est révolue. "La métamorphose d'un leader omniscient en un leader qui développe l'intelligence collective de l'équipe est une leçon d'humilité mais aussi une expérience libératrice, et *cela crée une relation moins asymétrique et plus humaine entre le leader et l'équipe où il y a un espace pour la créativité,*

# 2

## Collaboratif



*la confiance et une véritable collaboration.”*

Les leaders transformationnels reconnaissent que la collaboration est essentielle au succès de toute organisation, et ils font tout leur possible pour qu'elle soit pleinement opérationnelle. Ils brisent les silos et encouragent la collaboration entre collègues, ils profitent de l'expertise d'autres personnes en dehors de leur réseau au lieu de dépendre de sempiternelles ritournelles, et ils responsabilisent leurs équipes. Ils savent que leurs équipes ont une expertise dans des domaines qu'ils ne maîtrisent pas, et ils en font une force plutôt qu'une menace pour leur position.

C'est en faisant cela, et en s'éloignant subtilement de ces *structures traditionnelles, déférentes et hiérarchiques* que les dirigeants peuvent devenir véritablement transformationnels.

“C'est incroyable tout ce que vous pouvez accomplir si vous ne vous souciez pas de qui reçoit le mérite”

– Harry S. Truman

# 3

## Inclusif

“Quand tout le monde est inclus, tout le monde est gagnant”

– Jesse Jackson

Il y a eu beaucoup de dialogue sur l'inclusion cette année. La pandémie a vraiment mis en évidence le rôle que chaque membre d'une organisation a à jouer dans les grands moments, et pas uniquement les dirigeants de premier plan. Nous sommes tous dans le même bateau, avons-nous dit au début. Si c'est vrai, alors cela signifie que nous devons tous avoir le sentiment d'y participer ensemble. C'est la partie la plus difficile.

Parce que nous savons que les équipes inclusives sont plus performantes, plus productives, et toutes ces belles choses. Mais comme le souligne la [Harvard Business Review](#), “le simple fait de réunir un ensemble de personnes ne garantit pas une haute performance; *cela exige un leadership inclusif – un leadership qui garantit que tous les membres de l'équipe se sentent traités avec respect et équité, soient valorisés et aient le sentiment d'appartenir à l'équipe, et soient en confiance et inspirés.*”

La responsabilité incombe vraiment aux dirigeants. Que peuvent-ils faire pour créer une culture inclusive ? Cela peut varier d'une organisation à l'autre, en fonction de ce qui semble être la bonne solution. Il pourrait s'agir de [démocratiser la reconnaissance](#) afin que ce ne soit pas un simple processus descendant. Il pourrait s'agir d'examiner l'impact de la langue

que nous choisissons - parle-t-elle à tous les membres de l'organisation, ou seulement à une certaine catégorie ? Il pourrait également s'agir de s'adresser à tous les employés de l'entreprise à tous les niveaux - en se rendant sur place pour accueillir les nouveaux arrivants lors des réunions d'intégration ou en vérifiant la situation des employés dans l'ensemble de l'entreprise. Les dirigeants donnent le ton sur la manière dont leur culture d'inclusion fonctionne.

*Chez Insights, nous cherchons à introduire un langage inclusif et respectueux dans la conversation* par nos solutions de formation et de développement et, notamment, par le langage des couleurs. Fondée sur la psychologie de Carl Jung, nous pensons que chacun dirige avec l'une des quatre préférences d'énergie de couleur : Rouge Ardent, Jaune Brillant, Vert Calme et Bleu Frais, et que chacun a des forces différentes. Lorsque nous reconnaissons les points forts de notre style de communication personnel, et que ces contributions uniques sont reconnues par nos dirigeants, nous pouvons tous nous approprier un peu plus qui nous sommes. Nous n'avons pas besoin d'être tout pour tout le monde, nous pouvons être nous-mêmes. Et c'est un grand pas en avant pour rendre nos organisations plus inclusives.



La compassion était-elle considérée comme un facteur de rupture pour les dirigeants avant la pandémie ? Peut-être dans certains cercles, mais dans d'autres, probablement pas. Pour certains, des qualités comme la compassion peuvent être considérées comme mineures par rapport au fait d'être stratégique, décisif ou innovant. Pour donner un exemple, comme il est indiqué dans cet [article](#) sur Inc, si vous recherchez sur Google les "principaux facteurs de réussite d'une start-up", voici ce que vous constaterez:

"Le leadership, le talent, le capital, la stratégie, la synchronisation et l'ingéniosité sont souvent présents, souvent répétés plusieurs fois... mais il y a aussi quelque chose qui brille par son absence." Ce qui est absent, c'est ce que l'auteur appelle la réflexion, l'écoute et la considération, ou en d'autres termes, la compassion sur le lieu de travail. Alors pourquoi ne nous soucions-nous pas de la compassion ?

Eh bien, le vent semble tourner. Comme le dit le proverbe, vous ne pouvez pas être ce que vous ne pouvez pas voir, et nous avons actuellement quelques exemples forts de leadership compassionnel. La Première ministre de Nouvelle-Zélande, Jacinda Ardern, qui a été largement félicitée pour sa gestion de la pandémie, a exprimé son opinion sur le sujet en déclarant : " L'une des critiques auxquelles j'ai été confrontée au fil des ans est que je ne suis pas assez agressive ou affirmée, ou peut-être d'une certaine manière, parce que je suis empathique, je suis faible.

# 4

## Compassionnel



Je me rebelle totalement contre cela. *“Je refuse de croire que vous ne pouvez pas être à la fois compassionnelle et forte.”*

Le président exécutif de LinkedIn est un autre partisan d'un leadership compassionnel Jeff Weiner, qui a tweeté en 2017 lorsqu'il était PDG : “La grande idée fausse sur le fait de gérer avec compassion est qu'il s'agit d'une compétence “douce”. La plupart des personnes compassionnelles que je connais sont généralement les plus fortes.”

Les statistiques ne mentent pas non plus. Ce [rapport](#) montre que dans les organisations où les travailleurs ressentent de la compassion de la part de leurs employeurs, ils sont susceptibles de travailler plus dur – jusqu'à 30% de temps supplémentaire consacré à des tâches difficiles. Alors, à quoi ressemble la compassion pour les dirigeants ? Elle peut se manifester de plusieurs façons : être ouvert aux nouvelles idées et méthodes de travail, créer plus de temps et d'espace pour communiquer avec vos équipes, et écouter activement les employés.

Il s'agit également de reconnaître les pressions supplémentaires que les gens ont dû subir au cours des derniers mois, tant à la maison que sur le lieu de travail. Au fond, il s'agit de maintenir les gens au centre de toute prise de décision, que ce soit au niveau individuel, de l'équipe ou de l'organisation.

“Ne vous préoccupez pas du niveau de notoriété que vous avez atteint : préoccupez-vous des personnes que vous avez aidées à devenir de meilleures personnes”

- Clayton Christensen

# 5

## Focalisé sur la Culture d'Entreprise



Une autre chose qui s'est produite au cours de la pandémie est que la culture des organisations a été exposée de façon alarmante. Il fut un temps où les organisations pouvaient inciter leurs employés à rejoindre leur entreprise en leur offrant des salles de jeux, des fruits gratuits et des pizzas le vendredi. Le sous-entendu était très "c'est notre culture : nous sommes sympas ET nous faisons un excellent travail". Aujourd'hui, avec le nombre élevé d'employés travaillant à domicile, cette culture a été mise à nu. Comment cela se traduit-il dans un monde à distance ? Et cela a-t-il un sens ? Ou cela n'a-t-il été que de la poudre aux yeux ?

Nous ne sommes pas contre ce genre d'incitations. Elles sont formidables, mais ne suffisent pas en elles-mêmes – Pour créer une culture d'entreprise authentique, il faut aller au-delà de la superficialité et creuser un peu plus loin. Selon ce [rapport](#), *“Utiliser des avantages en nature pour attirer et garder les employés est une approche à court terme... mais vous efforcer d'encourager un lieu de travail qui donne un sens à la vie des membres de l'équipe est le meilleur investissement que vous puissiez faire pour la culture de votre entreprise.”*

En un mot, faire partie de quelque chose de significatif est la chose la plus importante. Comme l'indique cet [article](#) et l'enquête Glassdoor 2019 à laquelle il fait référence, cela est également étayé par des données. “La culture et les valeurs

“Une culture positive sur le lieu de travail est établie lorsque les dirigeants ont pleinement confiance dans leur équipe et leur permettent une autonomie totale sur leur travail”

– Emma Leeds Guidarelli

d’une entreprise constituent le principal indicateur de la satisfaction des employés, dépassant de loin la rémunération et les avantages sociaux.”

En 2020, ce sont les leaders qui doivent veiller à ce que leur culture ait un sens profond. Ce sont eux qui veillent à ce que les valeurs de l’organisation soient présentes dans tous les domaines, jusqu’aux interactions quotidiennes de leurs employés.

Les leaders sont aussi assez malins pour comprendre que ce n’est pas seulement “le travail de quelqu’un d’autre”, qu’il s’agisse des RH, de l’équipe du personnel ou du directeur de la culture. Les dirigeants se rendent compte qu’ils doivent tous être responsables de la création d’une culture organisationnelle saine. [En d’autres termes](#), “Les organisations qui ressortent les plus fortes de cette année sont celles où *les dirigeants ont non seulement pris des mesures pour renforcer leur équipe et la culture de leur organisation, mais ont également simplifié leur approche pour se concentrer davantage sur l’individu – y compris eux-mêmes.*”

Habituellement, lorsqu'un changement a lieu dans une organisation, il y a des mois de planification. Cependant, cette année, les entreprises ont dû procéder au plus grand changement organisationnel qu'elles n'avaient probablement jamais eu à faire lorsque les bureaux dans le monde entier ont fermé et que tout le monde a commencé à travailler de chez soi du jour au lendemain, sans avoir le temps de planifier quoi que ce soit. Il a fallu s'adapter aux nouvelles technologies. Mettre de nouveaux processus en place. Et une pandémie mondiale exigeait une réponse urgente des entreprises. C'était vraiment couler ou nager.

Pour certains dirigeants, tout n'a pas été simple. En fait, au-delà de la poussée d'adrénaline initiale lors du premier confinement, certains de nos dirigeants ont eu des difficultés dans le domaine virtuel. Dans une [enquête](#) menée par la Harvard Business Review, par exemple, *40% des cadres et des superviseurs ont exprimé une faible confiance en leur capacité à gérer les travailleurs à distance.*

Pour les organisations où le travail à distance suscite peu de [confiance](#) il n'y a pas nécessairement eu de temps ou d'espace pour y remédier ou pour faciliter la formation. Cela a pu entraîner l'apparition de mauvais comportements quotidiens chez les leaders, tels que le

# 6

## Agile



micro-management.

Comment les leaders abordent-ils ces questions ? Il est essentiel d'être agile. Et l'agilité peut se manifester de différentes façons. Oui, il s'agit d'être souple, mobile et résilient face aux perturbations, mais il s'agit aussi de remettre en question la façon dont nous envisageons le leadership en général. [Forbes](#) affirme que "Être un leader agile est moins une question de processus qu'une question d'état d'esprit visant à encourager les équipes à s'organiser de façon autonome, à penser, à agir et à prendre des décisions sans les limites des structures hiérarchiques traditionnelles."

L'apparition du travail à distance a fait que nous avons tous dû nous concentrer moins sur le présentéisme et plus sur le rendement réel des équipes - et si ce n'est pas une approche agile, alors qu'est-ce que c'est ?

"La croissance et le confort ne coexistent pas"

– Ginni Rometty

# Conclusion

Alors que les retombées de la pandémie continuent à se faire sentir dans le monde entier, les regards restent fixés sur nos leaders pour qu'ils soient ceux qui nous guident en toute sécurité dans cette crise. Plus que jamais, nous avons besoin de leur présence. Mais nous avons aussi besoin qu'ils se comportent de façon exemplaire, parce que c'est un moment où leur impact est vraiment crucial.

Avec le travail à distance, l'incertitude liée à l'avenir, l'ouverture et la fermeture d'industries entières de manière inattendue et le bouleversement de toute notre culture du travail au bureau du jour au lendemain, il ne suffit pas de s'en remettre simplement à ce qui fonctionnait auparavant.

Un tel bouleversement met davantage l'accent sur les qualités du leadership transformationnel, telles que *l'inclusion, la collaboration, la clarté, la compassion, l'agilité et la création d'une*

*culture d'entreprise authentique.* Nous sommes si nombreux à travailler à distance et à être privés de ce lien étroit avec nos collègues, que cela vaut la peine de se pencher sur l'aspect humain et de s'assurer que cela reste au cœur de nos préoccupations. Car si nous ne pouvons pas faire tout cela en temps de crise, alors quand le pourrons-nous ?

# Six qualités des leaders transformationnels en temps de crise

1

## Excellent communicant

Les leaders qui sont d'excellents communicants priorisent toujours la clarté. Ils communiquent avec leurs collaborateurs rapidement, avec transparence et avec humanité.

2

## Collaboratif

Les leaders collaboratifs recherchent activement l'expertise des autres dans leur processus décisionnel et reconnaissent que la collaboration est essentielle au succès.

3

## Inclusif

Les leaders inclusifs créent un sentiment d'appartenance de différentes manières dans leurs organisations et encouragent activement leurs collaborateurs à s'approprier leur style de communication personnel.

4

## Compassionnel

Les leaders compassionnels gardent les individus au centre de chaque décision qu'ils prennent et, grâce à cela, ils créent une équipe qui travaille réellement plus intensément pour eux.

5

## Focalisé sur la Culture d'Entreprise

Les leaders focalisés sur la culture d'entreprise reconnaissent que la création d'une culture organisationnelle saine est une question de sens du travail et des valeurs - et pas uniquement d'incitations.

6

## Agile

Les leaders agiles peuvent changer de cap dans les circonstances les plus difficiles - mais il ne s'agit pas seulement de processus. Ils sont également prêts à remettre en question notre façon de concevoir le leadership en général.

# Comment Insights peut vous aider ?

## Qui nous sommes ?

Nous sommes une société de développement des ressources humaines qui travaille avec des entreprises du monde entier pour améliorer l'efficacité des individus et des organisations. Le cœur de nos solutions est la conscience de soi, qui est la base sur laquelle de nombreuses compétences relationnelles sont fondées, y compris la communication, la collaboration et l'établissement de relations.

## Comment nous vous aidons ?

Avec 22 bureaux dans le monde, nous aidons nos clients à relever leurs défis les plus urgents en matière économique et humaine. De l'engagement et de la culture d'équipe aux performances commerciales et à la productivité, notre approche centrée sur les personnes vous aide à former le personnel dont vous avez besoin.

Grâce à une combinaison de sessions dirigées par un animateur, de contenu numérique et de rapports personnalisés, nous aiderons chaque individu à se comprendre et à comprendre comment il peut avoir plus

d'impact dans son rôle et auprès des clients, en veillant à ce que chacun dans votre organisation donne le meilleur de lui-même, chaque jour.

Nous collaborons avec nos clients pour trouver le meilleur moyen d'intégrer notre savoir-faire dans leur culture de manière concrète et durable, en favorisant un changement à long terme.

## Pourquoi nous avons un impact ?

Nous avons construit notre contenu sur une psychologie vérifiée et nous l'avons rendu si vivant que les gens le trouvent instantanément facile à utiliser et à appliquer. Le langage et le modèle sont basés sur quatre couleurs, avec des descriptions mémorables qui aident les apprenants à entrer rapidement en relation. Au-delà, nous rendons la formation personnelle et humaine, en encourageant chaque individu à faire une différence positive par ses comportements et ses actions. Grâce à cette approche, nous avons déjà fait une différence auprès de plus de cinq millions d'apprenants.

## Nos



Contactez-nous dès aujourd'hui à  
[leadershipfrench@insights.com](mailto:leadershipfrench@insights.com)

## Sources

1. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2020/05/03/creating-the-future-of-work-10-leadership-strategies-for-the-greatest-impact>
2. <https://www.linkedin.com/pulse/8-secrets-great-communicators-dr-travis-bradberry/>
3. <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/productivity-tips/the-single-biggest-complaint-employees-have-about-their-bosses>
4. <https://hbr.org/2020/07/5-tips-for-communicating-with-employees-during-a-crisis>
5. <https://hbr.org/2006/05/the-five-messages-leaders-must-manage>
6. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/10/13/the-case-for-a-more-human-leadership-model/?sh=13fe3e652fb8>
7. <https://www.forbes.com/sites/ericmosley/2019/10/17/how-to-create-a-more-inclusive-workplace-culture/?sh=3e22b8bb67bd>
8. <https://www.inc.com/jeff-steen/no-its-not-a-weakness-why-compassionate-leadership-works.html>
9. <https://www.leadingthroughconnection.org/why-compassion#:~:text=In%20a%20survey%20of%20over%201%2C000%20leaders%20from%20800%20organizations,to%20balance%20results%20with%20compassion.>
10. <https://www.meistertask.com/blog/develop-meaningful-company-culture/>
11. <https://www.business2community.com/workplace-culture/how-to-create-a-strong-company-culture-tools-tips-and-examples-02326722>
12. <https://www.entrepreneur.com/article/355344>
13. <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
14. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/06/17/15-key-qualities-that-define-an-agile-leader/?sh=1894c3367f31>



[www.insights.com](http://www.insights.com)