

Au-delà des symptômes

Une analyse croisée des défis du leadership en santé et de leurs parallèles dans d'autres secteurs



Bee'z
consulting

beez-consulting.com

Sommaire

Les défis du leadership sont présents dans de nombreux secteurs, avec la santé et les sciences de la vie faisant face à des enjeux particulièrement critiques en raison de l'impact direct sur les soins aux patients et l'efficacité des opérations. Ces défis s'étendent également à d'autres secteurs, comme la fabrication, le SaaS et la technologie, où un leadership efficace est crucial pour maintenir un avantage concurrentiel et stimuler l'innovation.



Les problèmes de leadership sont souvent complexes et multidimensionnels, découlant d'une combinaison de facteurs tels que des compétences sous-développées, une mauvaise communication et une gestion du changement inadéquate. Pour résoudre ces problèmes, il est nécessaire d'adopter une approche globale qui inclut le développement d'une culture d'entreprise cohésive, le renforcement des capacités de leadership, l'amélioration de l'intelligence émotionnelle et la compréhension des dynamiques entre équipes à distance et équipes en présentiel.

Pour relever efficacement les défis du leadership, les organisations doivent :

- 1. Favoriser une culture d'entreprise cohésive** qui soit en adéquation avec la mission et les valeurs de l'organisation.
- 2. Développer les capacités de leadership pour permettre aux dirigeants** de piloter et de gérer le changement de manière efficace.
- 3. Développer l'intelligence émotionnelle chez les dirigeants** pour améliorer la communication, la résolution de conflits et la motivation des équipes.
- 4. Comprendre et gérer les dynamiques entre les équipes à distance et celles en présentiel** afin d'assurer une collaboration et une productivité fluides.

Ce livre blanc explore les défis communs du leadership dans les principaux secteurs et comment les solutions propres à chaque domaine peuvent offrir des enseignements précieux pour aborder des problématiques similaires dans le secteur de la santé et d'autres industries. Les dirigeants du secteur de la santé, les responsables RH et les décideurs organisationnels y trouveront des stratégies pratiques pour renforcer les capacités de leadership, favoriser des cultures d'entreprise cohésives et gérer efficacement les équipes à distance et hybrides.

En tirant parti de ces leçons intersectorielles, les organisations peuvent améliorer leurs stratégies de leadership et optimiser leur performance globale, quel que soit leur secteur d'activité.

La nature multifacette des défis du leadership à travers les secteurs

Un leadership efficace est essentiel au succès des organisations dans divers secteurs, y compris, mais sans s'y limiter, la santé, les organisations à but non lucratif, les entreprises sociales, les institutions éducatives et les leaders en responsabilité sociétale des entreprises. Les défis du leadership sont particulièrement marqués dans les industries de la santé et des sciences de la vie, où les conséquences d'un mauvais leadership peuvent impacter directement les soins aux patients et l'efficacité opérationnelle. Voici les trois principaux défis de leadership, suivis des trois plus grands impacts sur les entreprises.



Problèmes clés rencontrés par les jeunes leaders lorsqu'ils accèdent à des rôles de leadership.

Sous-développement des compétences et des aptitudes en leadership

Un problème fréquent en leadership est le manque de développement des compétences et des aptitudes. Dans de nombreuses organisations, les personnes avec une expertise technique sont souvent promues à des rôles de leadership sans formation adéquate en gestion de leadership et d'équipe. Cela entraîne un manque de compétences essentielles en leadership, ce qui se traduit par une gestion d'équipe inefficace, une communication floue et une prise de décision médiocre.

Les leaders doivent être de bons communicateurs et collaborateurs pour gérer efficacement leurs équipes.

Un leadership fort est comme le chef d'orchestre. Il donne le tempo et guide les différentes sections instrumentales pour mener la musique. Sans chef d'orchestre, l'orchestre joue souvent hors de synchronisation. Plutôt que d'harmoniser ses voix, chaque instrument se dispute, ce qui gâche la musique.

Dans un cadre professionnel, le leader s'assure que les équipes ont tout ce dont elles ont besoin pour accomplir les activités et projets dans les délais et le budget impartis. Sans les compétences nécessaires, ces aspects cruciaux du leadership peuvent poser problème.

Manque de compréhension des dynamiques du changement et de la manière de mener le changement de façon significative

Un leadership inefficace ne comprend souvent pas les complexités des dynamiques du changement, ce qui conduit à une gestion inappropriée de la résistance au changement. Cela implique généralement une approche descendante, sans engager ni communiquer efficacement avec les employés, ce qui engendre de la résistance et une incapacité à favoriser l'innovation et l'amélioration continue. Lorsque les leaders ne parviennent pas à instaurer un environnement de sécurité psychologique et à obtenir des retours sincères de leurs équipes, ces problèmes sont amplifiés.

Souvent, les nouveaux leaders ne perçoivent pas comment leur autorité modifie les dynamiques sociales entre eux et leur équipe. Lorsqu'un individu passe de collègue ou pair à une figure d'autorité, cela peut transformer considérablement la dynamique d'équipe. Pourquoi, vous demandez-vous ? Tout simplement parce que les membres réguliers de l'équipe peuvent devenir prudents quant à ce qu'ils disent, de peur de créer des conflits ou d'encourir le risque de licenciement. À leur tour, les jeunes leaders peuvent tomber dans plusieurs pièges, tels que la mauvaise gestion du stress, l'évitement des confrontations, essayer de se lier d'amitié avec leurs collègues et leur équipe, devenir complaisants, et ressentir le besoin d'avoir toutes les réponses.¹ Tomber dans ces pièges aggrave les défis de leadership et entrave encore plus la gestion efficace de l'équipe et le progrès organisationnel. Si le problème persiste, ces défis auront un impact dramatique sur la culture de l'entreprise.

Manque de vision, de but et d'engagement

Un autre problème est le manque de vision et d'incapacité à engager les collaborateurs autour de leur « pourquoi ». Les leaders qui ne communiquent pas clairement la vision et qui n'impliquent pas leurs équipes dans la compréhension du but derrière leur travail rencontrent souvent résistance et désengagement. Ce manque de direction peut entraîner une baisse de motivation et de productivité. Les employés qui ne saisissent pas la mission globale de leur organisation peuvent ressentir que leur travail manque de sens, ce qui augmente le désengagement et le turnover.

Dans le secteur de la santé, le but de l'organisation est clair : sauver des vies. Cet objectif central aide les professionnels de santé à rester motivés et engagés dans leurs rôles. Cependant, définir et communiquer un but clair dans d'autres secteurs d'activité peut être plus complexe.

Les leaders doivent travailler avec diligence pour identifier et transmettre une vision convaincante qui s'aligne avec les objectifs de l'organisation et résonne avec les employés sur un plan personnel. Lorsque les employés comprennent et croient en la mission de l'entreprise, ils sont plus susceptibles d'être engagés, motivés et productifs, ce qui permet à l'organisation d'atteindre le succès.



Symptômes de défis de **leadership mal gérés**

Turnover élevé et manque de planification de la succession

Selon une étude de Deloitte, le coût moyen de remplacement d'un employé est équivalent à 1 à 2 fois son salaire annuel.² Le véritable coût de la perte d'un employé se mesure par les frais de recrutement et d'intégration, la perte de productivité, l'impact sur la morale de l'équipe, la perte de savoir institutionnel, les coûts de formation, les erreurs de service client et l'affaiblissement de la culture d'équipe.³

Le secteur de la santé fait face à des taux de rotation élevés, ce qui perturbe la continuité des soins et augmente les coûts opérationnels.

En 2023, **27%** des travailleurs américains ont quitté leur emploi, entraînant plus d'un trillion de dollars de dépenses liées aux coûts de remplacement.

Selon le rapport 2024 NSI National Healthcare Retention & RN Staffing, le taux de rotation des infirmières autorisées en milieu hospitalier est de. ⁵ **18.4%**.

Remplacer une seule infirmière coûte entre **\$40,000 et \$60,000**.

Si un hôpital a en moyenne **1,000** employés à temps plein et à temps partiel, avec environ 30 % d'infirmières autorisées : ⁷

À un taux de rotation de **18.4%**, l'hôpital dépense probablement entre **2.2 - 3.3** des millions de dollars pour remplacer le personnel infirmier.

Une communication inefficace et une reconnaissance insuffisante diminuent la morale et la motivation du personnel, réduisant la qualité des soins et augmentant le taux de rotation. Plus de 56 % des infirmières ont cité leur charge de travail excessive comme cause principale de leur épuisement professionnel.⁸ Un épuisement élevé peut entraîner plus d'erreurs médicales, affectant ainsi les résultats pour les patients.

Érosion de la culture d'entreprise

De plus, le leadership a un impact considérable sur la culture d'entreprise. Une analyse de 1,4 million d'avis sur Glassdoor a identifié le leadership comme l'un des quatre facteurs clés influençant la culture d'entreprise. Les employés préfèrent les entreprises où le leadership respecte son équipe, incarne authentiquement les valeurs de l'entreprise et évite les comportements toxiques et non éthiques.⁹ Une équipe dirigée par un leader inefficace peut avoir un impact profond, entraînant une baisse de la morale et de la productivité, de la confusion, un manque de concentration et de motivation. Cela peut conduire à une résistance au changement, de la complaisance et un manque de responsabilité, réduisant ainsi la productivité globale.

Perte d'avantage concurrentiel

Un mauvais leadership entraîne une perte d'avantage concurrentiel. Il étouffe la créativité et l'innovation, freinant ainsi la capacité de l'organisation à s'adapter aux conditions du marché. Le micromanagement et le manque d'autonomie diminuent l'efficacité, augmentant ainsi les coûts de main-d'œuvre. L'épuisement professionnel et l'absentéisme dus à des charges de travail irréalistes entraînent des heures supplémentaires et des coûts supplémentaires pour le personnel. Le recrutement et la formation fréquents de nouveaux employés augmentent les coûts opérationnels, tandis que les ressources mal gérées entraînent du gaspillage et des inefficacités.

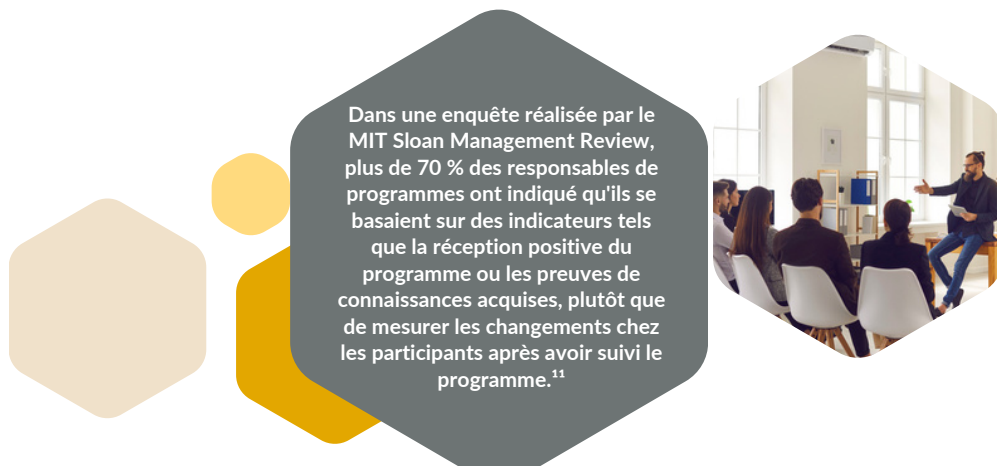
Une faible compétitivité mène à des coûts opérationnels plus élevés, une qualité de service médiocre, des conflits en milieu de travail et un risque accru d'échec sur un marché concurrentiel. Selon une étude de CPP Global, les conflits en milieu de travail contribuent à 2,8 heures de perte de productivité par semaine par employé. Ce temps perdu s'accumule à un total de 359 milliards de dollars par an dépensés à cause des conflits en milieu de travail.¹⁰

Les entreprises gagnent un avantage concurrentiel significatif lorsqu'elles empêchent activement les défis de leadership de se transformer en problèmes organisationnels plus importants. En comprenant et en abordant ces défis multifacettes du leadership, les organisations peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle, renforcer la morale des employés et, au final, obtenir de meilleurs résultats pour leurs parties prenantes.

Méthodologies actuelles et leurs limitations

Programmes de formation au leadership traditionnels

Les programmes de formation au leadership traditionnels échouent souvent à répondre aux besoins et défis spécifiques des organisations modernes. Ces programmes suivent généralement une approche uniforme, se concentrant sur des principes de leadership génériques plutôt que d'adapter la formation au contexte unique et aux exigences de chaque secteur. Les modules standards incluent souvent des compétences en communication, la résolution de conflits et la gestion d'équipe, mais manquent souvent de profondeur et de pertinence par rapport aux défis spécifiques auxquels les leaders sont confrontés dans des environnements à enjeux élevés.



Dans une enquête réalisée par le MIT Sloan Management Review, plus de 70 % des responsables de programmes ont indiqué qu'ils se basaient sur des indicateurs tels que la réception positive du programme ou les preuves de connaissances acquises, plutôt que de mesurer les changements chez les participants après avoir suivi le programme.¹¹



Sans une croissance mesurable, ces programmes échouent souvent à produire des améliorations tangibles de l'efficacité du leadership ou de la performance organisationnelle. Les participants peuvent apprécier la formation et même apprendre de nouveaux concepts, mais si ces derniers ne se traduisent pas par des comportements modifiés et des résultats améliorés sur le lieu de travail, la formation reste finalement inefficace. Ce décalage souligne la nécessité de méthodes d'évaluation plus robustes, axées sur l'impact à long terme et l'application pratique, plutôt que sur de simples retours immédiats et une compréhension théorique.

Approches universelles du développement du leadership

Les initiatives de développement du leadership qui adoptent une approche "taille unique" échouent souvent à répondre aux défis et opportunités uniques de chaque secteur. Ces tentatives visent généralement à réduire les coûts de formation, mais elles ne tiennent pas compte des différents environnements opérationnels, des exigences réglementaires et des contextes culturels propres à chaque secteur.

Les styles de leadership varient considérablement, et il existe de nombreuses approches viables en fonction de la personnalité et de l'expérience de chaque individu. Par conséquent, les programmes de leadership doivent tenir compte des types de personnalité individuels, des niveaux d'expérience, des dynamiques des équipes multiculturelles et de la gestion du changement.

Une enquête menée par Emergyn a révélé que la grande majorité des participants ont exprimé le souhait d'acquérir de nouvelles compétences et d'améliorer leur confiance dans leurs rôles actuels. De plus, seulement 22 % des leaders ont estimé que leur formation en leadership était très efficace.¹²

Lorsque le développement du leadership ne s'adapte pas à ces besoins spécifiques, il peut renforcer des pratiques de leadership inefficaces qui finissent par freiner l'organisation. L'une des conséquences les plus importantes est la tendance des leaders à privilégier le succès à court terme au détriment de la croissance à long terme, une mentalité souvent renforcée par des modèles de formation rigides et obsolètes. Cette focalisation sur des résultats immédiats plutôt que sur un progrès durable peut favoriser un leadership descendant, affaiblir la culture d'entreprise, étouffer l'innovation et réduire l'adaptabilité de l'organisation.

Culture d'entreprise affaiblie

L'accent mis sur les gains à court terme conduit souvent à une culture où la vision à long terme et l'engagement des employés sont sous-évalués. Dans de tels environnements, les leaders peuvent être déconnectés du terrain, ce qui conduit à des décisions qui ne reflètent pas les réalités vécues par les employés ou les véritables besoins des clients. Cette déconnexion peut éroder la confiance entre la direction et le personnel, créant un environnement de travail où les employés se sentent sous-évalués et désengagés. À mesure que la confiance se dissout, l'engagement envers la mission de l'organisation en fait de même, entraînant une baisse de la morale et des taux de rotation plus élevés.



Leadership descendant

L'accent mis sur le succès à court terme renforce souvent les modèles de leadership descendant, où la prise de décision est centralisée et le contrôle reste maintenu aux plus hauts niveaux. La professeure de la Stanford Graduate School of Business, Lindred Greer¹³, identifie trois problèmes fondamentaux avec cette approche :

1.

Il y a un manque de participation de la part du reste de l'équipe, ce qui conduit les leaders à prendre des décisions mal informées.

2.

L'influence est donnée aux mauvaises personnes, principalement à celles qui sont plus confiantes, verbales, attrayantes ou persuasives, plutôt qu'à celles qui possèdent les connaissances nécessaires dans leur département.

3.

L'absence ou le manque de conflit conduit à une chambre d'écho plutôt qu'à un véritable échange d'idées.

Innovation et adaptabilité inhibées

En se concentrant sur des objectifs à court terme et en s'appuyant sur les succès passés, les organisations prennent le risque de devenir rigides et résistantes au changement. Cette rigidité inhibe l'innovation, car les nouvelles idées et approches sont souvent rejetées au profit de ce qui a fonctionné auparavant. De plus, lorsque les leaders privilégient les résultats immédiats, ils peuvent négliger les opportunités d'adaptation aux conditions du marché changeantes ou aux besoins des clients. Avec le temps, ce manque d'adaptabilité peut éroder l'avantage concurrentiel de l'organisation, la rendant vulnérable face à des concurrents plus agiles.



Solutions

Aborder la nature multifacette des défis du leadership nécessite une approche globale qui mesure le changement tangible après qu'un participant ait terminé un programme. Le développement du leadership doit aller au-delà des indicateurs qui font se sentir bien et des modules de formation simplistes qui échouent à produire des améliorations concrètes. Les organisations doivent adopter des stratégies adaptées à leurs contextes et besoins spécifiques, garantissant que les leaders soient équipés des compétences et des perspectives nécessaires pour naviguer dans des environnements complexes et dynamiques.

Pour ce faire efficacement, ces programmes de développement du leadership doivent se concentrer sur quatre piliers clés qui définissent le lieu de travail moderne : développer une culture d'entreprise cohésive, améliorer les capacités de leadership pour induire le changement, renforcer l'intelligence émotionnelle et comprendre les dynamiques entre les équipes à distance et celles en présentiel.

Développer une culture d'entreprise cohérente

Une culture d'entreprise forte est essentielle pour un leadership efficace et le succès organisationnel. Les organisations doivent clarifier leur mission et leurs valeurs pour que les employés comprennent l'impact de leur travail. Ce sentiment de but renforce l'engagement et la motivation. Selon McKinsey, 70 % des employés affirment que leur sentiment de mission est largement défini par leur travail.¹⁴

Pour citer un article de Gallup,

“

Au cœur de l'entreprise, sa raison d'être est une affirmation audacieuse de son existence. Elle exprime ce que l'organisation représente en termes historiques, éthiques, émotionnels et pratiques. Quelle que soit la manière dont elle est communiquée aux employés et clients, la raison d'être est la force motrice qui permet à l'entreprise de définir sa véritable marque et de créer la culture souhaitée.¹⁵

”

Le but conduit les valeurs, et les valeurs, à leur tour, guident l'action. Lorsqu'une organisation communique clairement sa raison d'être ou son "pourquoi", elle pose les bases d'un ensemble de valeurs fondamentales qui orientent les comportements et les décisions au sein de l'entreprise. Ces valeurs influencent les actions et décisions quotidiennes des employés, créant ainsi une main-d'œuvre cohésive et alignée. Au fil du temps, l'accumulation de ces actions motivées conduit à une croissance et à des progrès significatifs au sein de l'organisation. Les employés qui se sentent connectés au but de leur entreprise sont plus enclins à être engagés, motivés et investis dans leur travail, ce qui entraîne une productivité accrue et une meilleure performance globale.

Une autre façon pour les organisations de favoriser la cohésion au sein de l'entreprise est de soutenir la croissance et le développement professionnel de leurs employés.

L'une des raisons les plus courantes pour lesquelles les employés quittent une entreprise est la recherche de nouvelles opportunités professionnelles, soulignant ainsi la nécessité pour les organisations d'investir dans la croissance de leurs employés.¹⁶ Une étude de Gallup montre que les milléniaux, qui constituent actuellement la majorité de la main-d'œuvre, sont les moins engagés envers leur entreprise. 21 % des milléniaux déclarent avoir changé de poste au cours de l'année écoulée et sont les plus enclins à chercher d'autres emplois pour favoriser leur développement de carrière.¹⁷

En favorisant une culture qui valorise et soutient le développement des employés, les organisations peuvent maintenir une main-d'œuvre motivée et engagée.

Impliquer vos employés dans le "pourquoi" de l'entreprise et leur offrir un chemin clair vers l'avancement professionnel travaillent en harmonie pour créer une culture organisationnelle antifragile. Cette approche améliore non seulement la performance individuelle, mais aussi le succès collectif. Lorsque les employés voient un lien clair entre leur croissance personnelle et la mission de l'entreprise, ils sont plus enclins à contribuer de manière positive et proactive aux objectifs de l'organisation. Cet alignement des objectifs personnels et organisationnels garantit que chacun travaille vers un but commun, favorisant l'unité et la collaboration.

Retour d'expérience : Clinique de la Source

En collaboration avec la Clinique de La Source (CLS), Bee'z Consulting a entrepris un partenariat transformateur visant à moderniser les structures de gouvernance et à cultiver une culture d'innovation et d'inclusivité. Fondée en 1890 et reconnue pour ses soins centrés sur le patient, CLS faisait face à des défis liés à l'adaptation aux exigences changeantes du secteur de la santé et à une concurrence de plus en plus forte. Malgré sa certification EFQM pour la gestion de la qualité, l'organisation a pris conscience de l'impératif de réaligner sa culture et d'améliorer son efficacité opérationnelle pour maintenir sa position de leader.

Retour d'expérience : Clinique de la Source - La suite

L'approche stratégique de Bee'z Consulting s'est concentrée sur deux objectifs principaux : restructurer la gouvernance pour améliorer la prise de décision et renforcer la responsabilité, tout en cultivant une culture de flexibilité, d'innovation et de collaboration.

Les initiatives comprenaient des évaluations pour identifier les domaines à améliorer, des programmes de développement du leadership pour aligner les dirigeants sur les objectifs stratégiques, et des efforts pour revitaliser la culture par des programmes d'engagement ciblés. La mise en place d'ateliers de gestion du changement, de formations OKR pour les managers et des mécanismes de rétroaction continue, tels que des sondages de satisfaction, ont permis d'aligner constamment les actions avec les besoins des employés.

Résultat : CLS a rationalisé sa gouvernance, amélioré la motivation des employés et optimisé l'efficacité opérationnelle. Ces succès ont renforcé sa position de leader et préparé l'organisation à un avenir prospère dans un secteur concurrentiel. Ce partenariat démontre l'engagement de Bee'z Consulting à fournir des solutions personnalisées pour transformer les organisations et favoriser la réussite à long terme.

Développer les capacités de leadership pour induire le changement

La transformation réussie du changement est essentielle pour l'évolution continue et l'adaptabilité d'une organisation. Les leaders jouent un rôle clé dans ce processus, servant de catalyseurs du changement et guidant leurs équipes à travers les transitions.

Les leaders efficaces doivent être capables de communiquer clairement la vision du changement, d'inspirer et de motiver leurs équipes, et de gérer les complexités associées aux initiatives de transformation. Ils doivent créer un environnement réceptif au changement, favorisant une culture d'amélioration continue et d'innovation. Selon une enquête de McKinsey, la compétence la plus importante pour la transformation du changement est le sens de la responsabilité et de l'engagement envers les objectifs clés.¹⁸ Ce sens de la responsabilité assure que les leaders sont personnellement investis dans la réussite des initiatives de changement, les incitant à mener par l'exemple et à encourager leurs équipes à adopter de nouveaux processus et comportements. Cela est directement lié au développement d'une culture d'entreprise cohésive.

Lorsque les leaders sont alignés avec la mission et les valeurs de l'organisation, ils sont plus enclins à s'approprier les initiatives de changement, car ils croient aux résultats et aux valeurs qui les motivent. Un alignement fort entre les objectifs personnels et organisationnels favorise un sentiment d'engagement et de responsabilité chez les leaders, les rendant ainsi plus efficaces dans leur rôle d'agents du changement.



Inspiration par le livre « Les 5 Niveaux de Leadership » de John C. Maxwell

Identifier et cultiver les leaders potentiels au sein de l'organisation est une étape essentielle pour un succès durable. Vos employés performants, qui font déjà preuve de motivation, de responsabilité et d'orientation vers les résultats, sont peut-être prêts à assumer des rôles de leadership. Les organisations peuvent utiliser des évaluations comportementales et des indicateurs de performance pour identifier efficacement les individus ayant un potentiel de leadership. Cela garantit que les bonnes personnes sont sélectionnées pour ces rôles, favorisant ainsi la croissance personnelle et le succès de l'organisation.

De plus, créer des parcours de développement de carrière clairs, qui définissent les étapes et les compétences requises pour accéder aux rôles de leadership, est crucial pour la réussite des leaders nommés. L'intégration de programmes de mentorat peut fournir aux futurs leaders l'accompagnement et le soutien nécessaires pour réussir. Promouvoir la diversité dans le leadership en veillant à ce que les programmes de développement soient inclusifs et soutiennent une large gamme de profils et de perspectives est également essentiel pour favoriser une culture de travail harmonieuse et capable de générer du changement. En clarifiant ces parcours, les organisations aident les leaders à se développer professionnellement tout en contribuant à la mission et à la stratégie de l'entreprise.

Favoriser une culture de soutien avec un état d'esprit d'apprentissage encourage l'apprentissage continu et l'amélioration. Les organisations doivent guider les employés sur les attentes et offrir des opportunités de croissance professionnelle à travers leurs expériences de travail et des opportunités de développement, notamment des retours réguliers et du mentorat. Bien que les leaders soient encouragés par l'organisation à poursuivre leur développement personnel et leur croissance, ils sont en fin de compte responsables de leur propre progression.

Étude de cas : Comité international de la Croix-Rouge

Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) a entrepris un projet pour moderniser son système d'information géographique (SIG) afin d'améliorer la collaboration, l'analyse géospatiale en temps réel et la gestion de crise sur le terrain. Avant le projet, les capacités SIG du CICR étaient limitées, freinant la collaboration interne et la gestion des crises. Le système existant avait des données dupliquées et une technologie obsolète, nécessitant une dépendance forte vis-à-vis de l'équipe centrale SIG.

Le CICR s'est associé à Bee'z Consulting pour réaliser une évaluation de la préparation au changement et élaborer un plan stratégique de gestion du changement, intégrant la gestion de la résistance, des plans de communication et des formations. Des programmes de formation sur mesure ont été créés, avec des sessions de formation des formateurs pour garantir le transfert des connaissances. Une stratégie de communication a été déployée pour tenir les parties prenantes informées et engagées, tandis qu'un coaching continu a soutenu les sponsors et leaders de projets.

Cette transformation a conduit à une meilleure collaboration inter-unités, une prise de décision améliorée et une structure opérationnelle plus réactive. Le soutien stratégique en gestion du changement de Bee'z Consulting, notamment son accent sur le développement des capacités de leadership, a été déterminant pour ces résultats. Le projet GIS4ALL illustre l'importance d'intégrer le développement du leadership avec les avancées technologiques, établissant une nouvelle norme dans la transformation des organisations humanitaires.

Développer l'intelligence émotionnelle des leaders

L'intelligence émotionnelle (IE) est la capacité de comprendre et de gérer ses propres émotions, ainsi que de reconnaître et d'influencer celles des autres. Elle joue un rôle crucial dans un leadership efficace. Les leaders avec une IE élevée peuvent communiquer efficacement, gérer les conflits et établir de solides relations avec leurs équipes. L'IE permet d'éviter la création de chambres d'écho en favorisant un discours sain et en veillant à ce que des perspectives diverses soient prises en compte. Cette approche inclusive favorise une culture où les idées sont librement échangées et évaluées sur leur mérite, conduisant à de meilleures prises de décision et à l'innovation.

Les compétences qui soutiennent et développent l'IE incluent les compétences sociales, la conscience de soi, l'autorégulation, l'empathie et la motivation. De bonnes compétences sociales aident les leaders à créer des réseaux et à gérer efficacement les relations. La conscience de soi permet aux leaders de comprendre leurs forces et faiblesses, les aidant à mieux gérer leurs réactions et interactions. L'autorégulation consiste à contrôler les impulsions et à maintenir son calme dans des situations difficiles. L'empathie permet aux leaders de comprendre et de se connecter aux émotions de leurs membres d'équipe, créant ainsi un environnement de soutien et de collaboration. Parallèlement, la motivation les pousse à atteindre leurs objectifs avec résilience et optimisme.



Les techniques de résolution de conflits jouent également un rôle crucial dans le développement de l'IE. Les leaders capables de gérer et résoudre efficacement les conflits peuvent maintenir la confiance et le respect au sein de leurs équipes. Cela implique une écoute active, la reconnaissance des différents points de vue et un travail collaboratif pour trouver des solutions. En gérant les conflits de manière constructive, les leaders peuvent transformer les perturbations potentielles en opportunités de croissance et renforcer l'équipe. Une manière simple pour les leaders de développer leur intelligence émotionnelle est de s'entraîner à travers des simulations ludiques.

Voici plusieurs exemples d'organisations qui ont utilisé des simulations de leadership gamifiées pour former leurs leaders.

1. **SimCorp**, une entreprise mondiale de logiciels financiers, a intégré des simulations de leadership dans ses efforts de transformation culturelle lors de son déménagement dans un nouveau siège social. Les simulations ont préparé les managers à animer des ateliers culturels, favorisant une approche unifiée du leadership et une gestion efficace du changement. Cette méthode d'apprentissage pratique, combinée au développement d'un langage commun pour le changement, a permis aux leaders de SimCorp de guider leurs équipes à travers la transition avec plus de confiance et de cohésion.
2. **La British Sailing Team (BST)**, l'équipe olympique de voile la plus performante, a utilisé des simulations de leadership pour améliorer les compétences en prise de décision parmi les entraîneurs et les athlètes. Étant donné les exigences uniques de la voile, où les athlètes doivent prendre des décisions autonomes lors des courses, les simulations ont aidé l'équipe à équilibrer indépendance, alignement et confiance, créant ainsi un environnement d'équipe plus cohésif et efficace.
3. **Arla Foods** a utilisé des simulations de leadership pour faire progresser son organisation matricielle, en se concentrant sur l'amélioration de l'engagement des parties prenantes et la clarification des rôles dans une structure complexe. Ces simulations ont renforcé la conscience des leaders et leurs compétences dans la gestion des relations et de la performance organisationnelle, reliant directement ces compétences aux tâches quotidiennes et améliorant l'efficacité globale du leadership.
4. **À l'IMD Business School**, une institution leader en éducation exécutive, les simulations de leadership sont devenues un élément clé des programmes destinés aux cadres supérieurs. Cette approche offre des expériences d'apprentissage réelles et impactantes, équipant les leaders pour mener des changements réussis dans divers contextes organisationnels.

En s'engageant dans des scénarios réalistes et immersifs, les leaders acquièrent non seulement des connaissances pratiques, mais appliquent également ces leçons à leur environnement de travail. Cette approche leur permet de relever les défis avec plus de confiance et de compétence, contribuant ainsi au succès organisationnel.

Enfin, avec la montée des processus renforcés par l'IA, il est facile de penser que l'IA pourrait remplacer le leadership dans la prise de décision basée sur les données. Cependant, l'IA n'a pas la capacité de traiter l'information avec intelligence émotionnelle, ce qui peut entraîner des décisions générant des résultats négatifs pour les individus. Les grands leaders possèdent des qualités que l'IA ne possède pas, telles que la conscience de soi, l'agilité mentale, la compassion pour les autres et la sagesse.¹⁹ Ces qualités leur permettent de mettre en œuvre le changement avec cœur et prévoyance.

Etude de cas : Clinique de La Source

Les programmes traditionnels de formation au leadership échouent souvent à développer l'intelligence émotionnelle et les compétences pratiques nécessaires pour une gestion du changement efficace. De nombreuses organisations rencontrent des difficultés avec des leaders incapables de gérer des transitions complexes. Bee'z Consulting a comblé cette lacune en proposant des jeux de simulation immersifs pour le développement du leadership. Ces simulations offrent des scénarios réalistes sur des défis comme la gestion d'équipes à distance, la construction de la confiance, et les changements organisationnels.

Elles permettent aux leaders de tester différentes stratégies et d'améliorer leur capacité à gérer des dynamiques complexes et le changement.

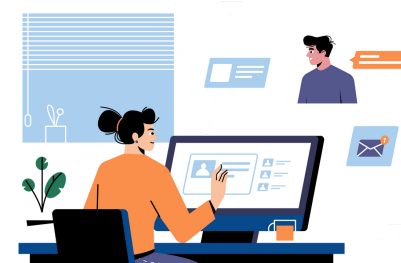
Un exemple notable est l'atelier de leadership du changement mis en place à la Clinique de La Source. Cette initiative a conduit à des améliorations significatives de l'efficacité du leadership et de la gestion du changement. Les leaders ont renforcé leur intelligence émotionnelle, leur alignement avec les objectifs de l'organisation, et leur capacité à gérer des équipes à distance.

Cette approche innovante démontre la valeur de l'apprentissage expérientiel dans le développement du leadership, permettant aux leaders de naviguer dans des défis complexes et de réussir leur transformation organisationnelle avec plus de confiance et d'efficacité.

Comprendre les dynamiques entre les équipes en remote et en présentiel

Le passage aux environnements de travail à distance et hybrides présente des défis uniques pour le leadership. Chaque mode de travail — à distance, hybride ou en présentiel — a ses propres forces et faiblesses. Comprendre ces dynamiques est essentiel pour une gestion efficace des équipes et le succès organisationnel.

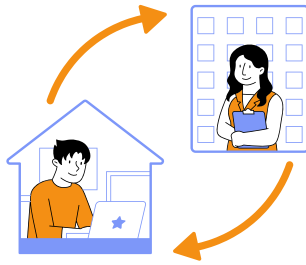
Equipes en remote



Le travail à distance offre flexibilité et économies en permettant aux employés de travailler depuis n'importe où, réduisant ainsi le besoin d'espace de bureau physique et de services publics. Il donne également accès à un vivier de talents mondial, permettant aux entreprises de recruter les meilleurs talents, quel que soit leur emplacement géographique. Cependant, le travail à distance peut entraîner des défis de communication, des sentiments d'isolement parmi les employés et des risques accrus en matière de sécurité. Maintenir une forte cohésion d'équipe et assurer une communication efficace sont essentiels dans les configurations à distance. De plus, les organisations doivent mettre en place des mesures de cybersécurité robustes pour protéger les informations sensibles. Selon le rapport d'IBM Security, la violation de données coûte en moyenne 4,24 millions de dollars, soit une augmentation de 15 % au cours des 3 dernières années.²⁰

De plus, maintenir le même niveau de service client lors des visites virtuelles que lors des consultations en personne est crucial dans le secteur de la santé. Selon une enquête de Deloitte, 30 % des répondants ayant effectué une visite virtuelle en 2022 estiment que la qualité des soins était inférieure à celle d'une consultation en personne.²¹

Equipes Hybrides



Les modèles de travail hybrides combinent les avantages du travail à distance et en présentiel, offrant flexibilité et opportunités d'interactions en face à face. Cette approche peut améliorer la satisfaction des employés en répondant à différentes préférences de travail et en garantissant la continuité des activités. Cependant, les modèles hybrides peuvent entraîner des défis de coordination, tels que la gestion des plannings et des ressources pour les employés à distance et en présentiel.²² Il existe également un risque de division entre les employés à distance et ceux en présentiel, ce qui peut entraîner une communication incohérente et des problèmes d'équité potentiels. Les organisations doivent favoriser une culture inclusive et utiliser la technologie pour combler ces écarts.

Equipe en présentiel



Le travail en présentiel favorise la communication spontanée et renforce les liens d'équipe grâce aux interactions directes. Il permet un accès immédiat aux ressources et au soutien, avec une supervision claire des managers. Cependant, il manque de la flexibilité des modèles hybrides ou à distance, ce qui peut affecter l'équilibre travail-vie personnelle et augmenter les coûts liés à l'espace de bureau et aux services publics. Les trajets quotidiens peuvent aussi causer stress et fatigue. Malgré ces défis, il renforce l'esprit d'équipe et la culture organisationnelle. Les organisations doivent créer un environnement de bureau engageant pour maximiser ces avantages.

Étude de cas : Intuitive

Bee'z Consulting a collaboré avec l'équipe des ressources humaines EMEA d'Intuitive pour améliorer l'esprit d'équipe et l'efficacité parmi des équipes géographiquement dispersées. L'objectif était de créer un environnement cohésif et productif, aligné avec les objectifs stratégiques mondiaux à cinq ans d'Intuitive. L'équipe RH EMEA d'Intuitive a rencontré des défis en raison des diversités culturelles et professionnelles au sein d'une équipe en forte croissance, dispersée géographiquement. Ils devaient améliorer la cohésion d'équipe, harmoniser les pratiques de travail et créer un environnement propice à la collaboration et à la communication. L'expansion de l'équipe a mis en évidence le besoin de soutenir le plan stratégique d'Intuitive, d'innover dans la prestation des services RH et d'intégrer efficacement les nouveaux membres.

Bee'z Consulting a mis en place le programme E3 for Infinite Power, qui comprenait des évaluations approfondies pour comprendre les dynamiques d'équipe, le cadre Insights Discovery pour renforcer la conscience de soi et les relations interpersonnelles, et des ateliers ciblés pour améliorer l'efficacité de l'équipe. Les sessions en présentiel ont renforcé l'apprentissage, tandis que des retours continus et des contrats d'engagement ont assuré la responsabilité. Des séances de coaching virtuel ont facilité l'application des nouvelles compétences dans les opérations quotidiennes.

Ces actions stratégiques ont conduit à des améliorations significatives de la conscience de soi, des relations interpersonnelles et de l'unité de l'équipe. Les profils Insights Discovery ont favorisé la compréhension mutuelle, réduit les conflits et amélioré la collaboration. De nouvelles normes de groupe et stratégies de communication ont optimisé la fonctionnalité de l'équipe et son alignement avec les objectifs organisationnels.

La transformation a abouti à une équipe RH plus motivée, cohésive et stratégiquement alignée, prête à mener les initiatives RH essentielles à la croissance d'Intuitive dans la région EMEA. L'équipe a vu une augmentation de la satisfaction et de l'engagement, contribuant significativement à l'objectif de l'organisation d'améliorer la prestation des services RH. Le programme E3 for Infinite Power a montré l'impact positif des interventions stratégiques dans la création d'un environnement collaboratif et performant, soutenant les objectifs à long terme d'Intuitive et l'excellence opérationnelle.

ET ENSUITE ?

Un leadership efficace est une nécessité cruciale pour les organisations de tous les secteurs, en particulier dans la santé et les sciences de la vie. Tirer parti des défis et des méthodologies de ces secteurs peut fournir des informations et des solutions précieuses qui peuvent être adaptées à d'autres industries. Comme mentionné, un mauvais leadership peut avoir des impacts négatifs considérables, tels qu'une baisse de la morale des employés, une productivité réduite, une augmentation des coûts opérationnels et des résultats compromis. À l'inverse, adopter une approche globale et complète du développement du leadership peut transformer ces défis en opportunités de croissance et d'innovation.



1.

Étape 1 : Évaluez votre paysage actuel du leadership

Réalisez une évaluation approfondie de vos capacités de leadership actuelles en utilisant des outils tels que les retours à 360 degrés et les indicateurs de performance pour identifier les points forts et les domaines à améliorer.

2.

Étape 2 : Investissez dans des programmes de développement du leadership sur mesure

Développez des programmes de formation personnalisés qui répondent aux défis uniques de votre organisation, en mettant l'accent sur les compétences interpersonnelles, l'intelligence émotionnelle et la mise en œuvre pratique.

3.

Étape 3 : Promouvez une culture d'entreprise cohésive

Exprimez clairement la mission et les valeurs de votre organisation et favorisez un environnement qui soutient la croissance professionnelle, la confiance et le respect mutuel.

4.

Étape 4 : Renforcez l'intelligence émotionnelle chez les leaders

Mettez en place des formations pour renforcer l'intelligence émotionnelle, en favorisant la pleine conscience, l'empathie et la résolution de conflits.

5.

Étape 5 : Adaptez-vous aux dynamiques des équipes à distance et en présentiel

Développez des bonnes pratiques pour gérer les environnements de travail hybrides, en assurant soutien et engagement pour les équipes à distance et en présentiel, et en mettant en place des mesures de cybersécurité robustes.

Étape 6 : Amélioration continue et apprentissage

Encouragez une culture d'amélioration continue en révisant et en actualisant régulièrement vos programmes de leadership, en sollicitant des retours et en favorisant la formation continue et l'innovation.

L'intégration de ces étapes dans vos programmes de développement du leadership apportera de nombreux bénéfices, notamment :

- Des leaders autonomes capables de conduire et de maintenir un changement significatif.
- Une culture d'entreprise qui favorise la croissance continue et le développement.
- Des équipes agiles qui s'adaptent rapidement aux défis émergents.
- Un engagement et une fidélisation accrus des employés.
- Une efficacité opérationnelle améliorée et des coûts réduits.
- Un alignement plus fort entre les objectifs personnels et organisationnels.
- Une innovation accrue et une compétitivité renforcée.

Pour en savoir plus sur la manière d'intégrer ces éléments dans vos programmes de formation au leadership et débloquer ces bénéfices pour votre organisation, réservez un appel de découverte.



PRENDRE RDV



Bibliographie

1. Diamond, Julie, Lisa Zigarmi, and Lesli Mones. "5 Traps to Avoid as You Gain Power as a Leader." Harvard Business Review, June 13, 2024. <https://hbr.org/2024/06/5-traps-to-avoid-as-you-gain-power-as-a-leader>.
2. "Retention." Deloitte. Accessed June 27, 2024. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-tgr-transportation-hospitality-services-retention-sector.pdf>.
3. Bengfort, Holly. "Employee Retention: The Real Cost of Losing an Employee." PeopleKeep, April 16, 2024. <https://www.peoplekeep.com/blog/employee-retention-the-real-cost-of-losing-an-employee>.
4. Maurer, Roy. "Workers Are Quitting Because of Work/Life Imbalance, Lack of Career Development." SHRM, May 16, 2024. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/workers-are-quitting-because-work-life-balance-career-development>.
5. "2024 NSI National Health Care Retention & RN Staffing Report." Nursing Solutions Inc. Accessed June 27, 2024. [https://www.nsinursingsolutions.com/Documents/Library/NSI National Health Care Retention Report.pdf](https://www.nsinursingsolutions.com/Documents/Library/NSI%20National%20Health%20Care%20Retention%20Report.pdf).
6. Gamble, Molly. "The Cost of Nurse Turnover in 24 Numbers." Becker's Hospital Review. Accessed June 27, 2024. <https://www.beckershospitalreview.com/workforce/the-cost-of-nurse-turnover-in-24-numbers-2023.html>.
7. "Registered Nurses Made up 30 Percent of Hospital Employment in May 2019." U.S. Bureau of Labor Statistics. Accessed June 27, 2024. <https://www.bls.gov/opub/ted/2020/registered-nurses-made-up-30-percent-of-hospital-employment-in-may-2019.htm>.
8. "Understanding and Prioritizing Nurses' Mental Health and Well-Being." American Nurses Foundation. Accessed June 27, 2024. <https://www.nursingworld.org/~4aaf68/contentassets/ce8e88bd395b4aa38a3ccb583733d6a3/understanding-and-prioritizing-nurses-mental-health-and-well-being.pdf>.
9. Sull, Donald, and Charles Sull. "10 Things Your Corporate Culture Needs to Get Right." MIT Sloan Management Review, September 16, 2021. <https://sloanreview.mit.edu/article/10-things-your-corporate-culture-needs-to-get-right/>.
10. "Workplace Conflict and How Businesses Can ..." The Myers Briggs Company. Accessed July 23, 2024. <https://www.themyersbriggs.com/-/media/f39a8b7fb4fe4daface552d9f485c825.ashx>.

Bibliographie

12. Leroy, Hannes, Moran Anisman-Razin, and Jim Detert. "Leadership Development Is Failing Us. Here's How to Fix It." MIT Sloan Management Review, December 6, 2023. <https://sloanreview.mit.edu/article/leadership-development-is-failing-us-heres-how-to-fix-it/>.
13. Stangel, Luke. "Three Problems with Top-down Teams (and How to Fix Them)." Stanford Graduate School of Business, October 14, 2016. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/three-problems-top-down-teams-how-fix-them>.
14. Dhingra, Naina, Andrew Samo, Bill Schaninger, and Matt Schrimper. "Help Your Employees Find Purpose-or Watch Them Leave." McKinsey & Company, April 5, 2021. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>.
15. Dvorak, Nate, and Bryant Ott. "A Company's Purpose Has to Be a Lot More Than Words." Gallup, July 28, 2015. <https://www.gallup.com/workplace/236573/company-purpose-lot-words.aspx>.
16. "2023 Retention Report." Work Institute. Accessed June 29, 2024. <https://info.workinstitute.com/2023-retention-report>.
17. Adkins, Amy. "Millennials: The Job-Hopping Generation." Gallup.com, July 21, 2023. <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx>.
18. Johnston, Alasdair, Frederic Lefort, and Joseph Tesvic. "Secrets of Successful Change Implementation." McKinsey & Company, October 5, 2017. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/secrets-of-successful-change-implementation>.
19. Hougaard, Rasmus, Jacqueline Carter, and Rob Stembridge. "The Best Leaders Can't Be Replaced by Ai." Harvard Business Review, January 18, 2024. <https://hbr.org/2024/01/the-best-leaders-cant-be-replaced-by-ai>.
20. "Cost of a Data Breach 2023." IBM. Accessed June 28, 2024. <https://www.ibm.com/reports/data-breach>.
21. Fera, Bill, MD Ken Abrams, Urvi Shah, Hemnabh Varia, and Jay Bhatt. "Tapping Virtual Health's Full Potential." Deloitte Insights, June 7, 2023. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/health-care/virtual-health-survey.html>.
22. Wigert, Ben, and Jessica White. "The Advantages and Challenges of Hybrid Work." Gallup, July 21, 2023. <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx>.

À PROPOS DU SPONSOR

Chez Bee'z Consulting, nous sommes passionnés par l'accompagnement des organisations pour qu'elles naviguent avec succès à travers le changement transformateur. Nous croyons que les personnes sont l'atout le plus précieux et la clé d'un succès durable. Nous nous concentrons sur l'aide aux organisations des secteurs de la santé, des sciences de la vie et d'autres secteurs clés pour développer le leadership, piloter le changement et devenir plus agiles et centrées sur l'humain.

Notre expertise inclut :

- Transformation culturelle et digitale
- Gestion stratégique du changement
- Amélioration de l'expérience employé et client
- Excellence opérationnelle
- Développement du leadership
- Stratégie et tactiques RH



Bee'z Consulting est dirigé par Silvina Layani, une leader stratégique forte de plus de deux décennies d'expérience dans le conseil auprès des dirigeants de grandes entreprises. Silvina a guidé avec succès des organisations de toutes tailles, des innovateurs régionaux aux entreprises mondiales, à travers des transformations complexes. Son travail se caractérise par un engagement envers l'agilité, la collaboration et la mission.

La carrière de Silvina a débuté dans la finance et l'excellence opérationnelle chez PepsiCo, où elle a posé une base solide pour promouvoir l'efficacité et les améliorations stratégiques. Elle a ensuite rejoint l'équipe de gestion du changement d'Accenture, où elle a joué un rôle clé dans la transformation des organisations de services en améliorant la culture, en augmentant l'efficacité et en favorisant la collaboration. Forte de cette expérience, Silvina a élargi son expertise au fil des décennies en relations publiques, communications, projets stratégiques et questions liées aux personnes et à la culture. Cette expérience variée lui a permis d'acquérir une compréhension profonde et globale des dynamiques organisationnelles et a renforcé son engagement à mettre l'humain au cœur du changement transformateur.

Ses qualifications sont aussi complètes que son expérience. Silvina est titulaire d'un Master en Management International de HEC Lausanne et de l'Université Libre de Bruxelles, ainsi que d'une formation exécutive en Stratégies Digitales et de Transformation dans le secteur de la santé de la Columbia Business School et de la Harvard Medical School. De plus, elle est consultante accréditée Temos en santé, alliant vision stratégique et expertise pratique approfondie dans chaque projet.

Les clients décrivent Silvina comme « digne de confiance, créative et passionnée par les personnes », ce qui reflète sa capacité à se connecter et à communiquer efficacement à tous les niveaux de l'organisation. Son approche ne se limite pas à l'optimisation des processus — il s'agit d'autonomiser les individus pour qu'ils mènent le changement, favorisent l'engagement et génèrent un impact significatif et durable.

« Nous ne sommes pas simplement des consultants, nous sommes des partenaires dans la transformation », souligne Silvina. « Ensemble, nous pouvons créer un monde où la compassion, l'empathie et la connexion humaine stimulent un changement positif. »

Avec Bee'z Consulting, Silvina n'en est qu'au début. Le chemin à parcourir est riche d'opportunités, et elle est impatiente de continuer à aider les organisations à travers l'Europe et au-delà à exceller dans un paysage en constante évolution.