



LEADERSHIP AVEC UN IMPACT

## LEADERSHIP ET TRAVAIL HYBRIDE

Comment les leaders  
peuvent-ils soutenir  
un (télé)travail performant ?

securex 

1

Pourquoi ce rapport ?

2

Une enquête sur le télétravail, le leadership, les performances et le bien-être mental

3

Le nombre de jours de télétravail n'affecte pas les performances et le bien-être mental

4

Un bon leadership améliore les performances et le bien-être mental

5

Le télétravail atténue le leadership toxique

6

Un bon leadership soutient les trois besoins psychologiques fondamentaux

7

Des réponses à vos questions concrètes



1

POURQUOI CE RAPPORT ?



**Comment veiller à ce que vos collaborateurs continuent à être performants et à se sentir bien dans leur peau lorsqu'ils font du télétravail la plupart du temps ? En tant que leader, comment vous adaptez-vous dans ce contexte hybride ? Qu'est-ce qui fonctionne vraiment selon les recherches scientifiques ?**

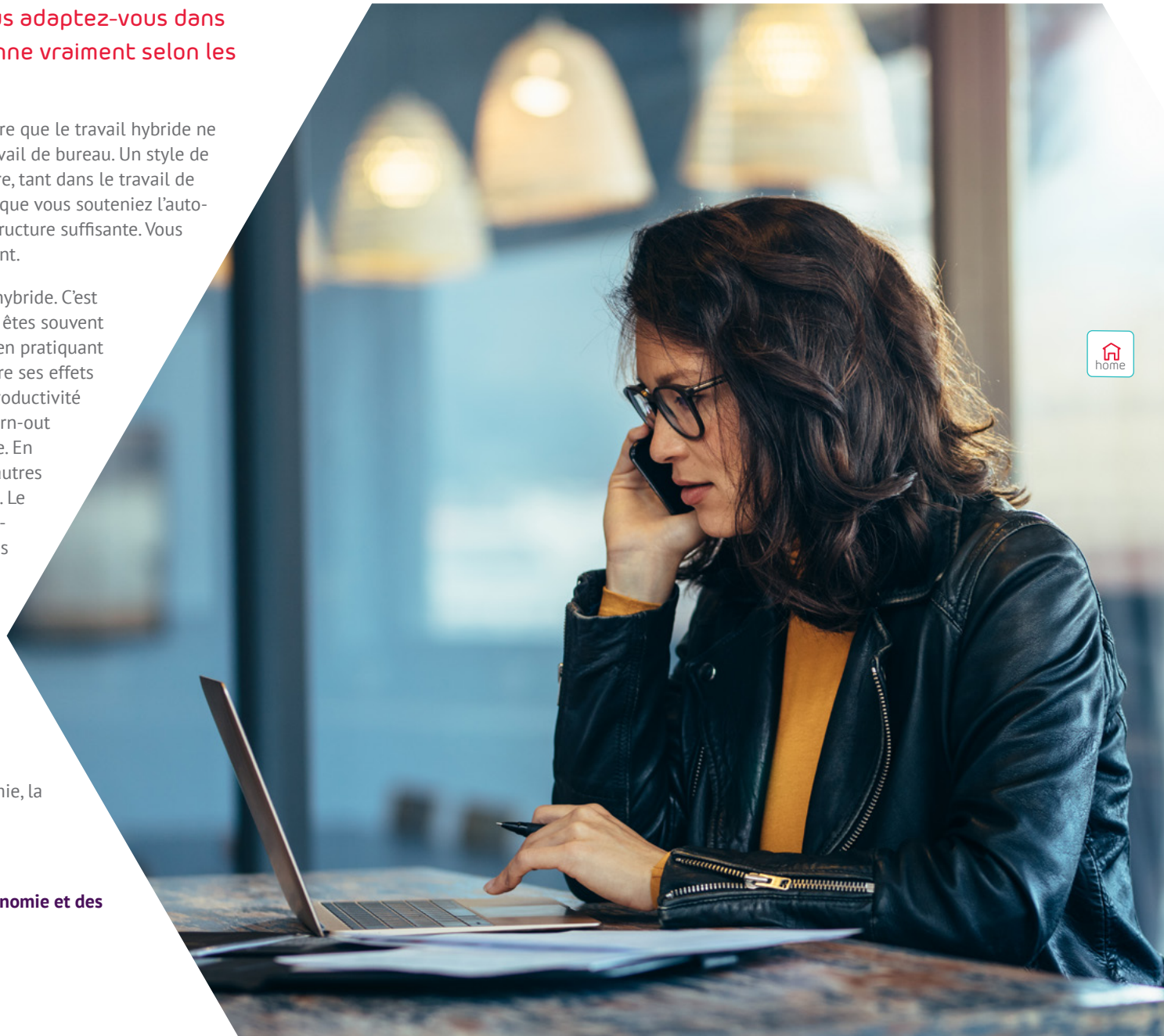
L'enquête présentée par Securex dans ce Focus report montre que le travail hybride ne requiert pas un style de leadership différent de celui du travail de bureau. Un style de leadership efficace améliore les performances et le bien-être, tant dans le travail de bureau que dans le télétravail. Un bon leadership implique que vous soutenez l'autonomie de vos collaborateurs tout en leur fournissant une structure suffisante. Vous découvrirez dans ce rapport comment procéder concrètement.

Le leadership toxique est à éviter, même dans un contexte hybride. C'est un style de leadership dans lequel, en tant que leader, vous êtes souvent absent lorsque vos collaborateurs ont besoin de vous, tout en pratiquant la microgestion lorsque cela vous arrange. Ce rapport montre ses effets pernicieux sur le besoin d'appartenance, la motivation, la productivité et même la créativité de vos collaborateurs. Le risque de burn-out est beaucoup plus élevé avec un style de leadership toxique. En outre, il ne faut pas non plus sous-estimer l'impact sur les autres équipes, car elles limiteront leur collaboration au minimum. Le leadership toxique peut également être contagieux. Le comportement d'un leader toxique est souvent imité par d'autres leaders, en particulier s'il s'agit d'un gérant ou d'un PDG. Si vous n'intervenez pas en tant qu'organisation, vous serez confronté au fil du temps à une culture toxique au sein de toute l'organisation. Pour votre employer branding, ce n'est pas une bonne chose : les collaborateurs partent souvent à cause de leur responsable. Mais même s'ils restent, une culture toxique ne fournit pas de bons ambassadeurs pour attirer des candidats.

Misons pleinement sur un bon leadership, axé sur l'autonomie, la quête de sens et la structure !

**Anja Van den Broeck**

**Professeur de management et motivation à la Faculté d'Économie et des Sciences commerciales – KU Leuven**





2

UNE ENQUÊTE SUR LE TÉLÉTRAVAIL, LE LEADERSHIP,  
LES PERFORMANCES ET LE BIEN-ÊTRE MENTAL



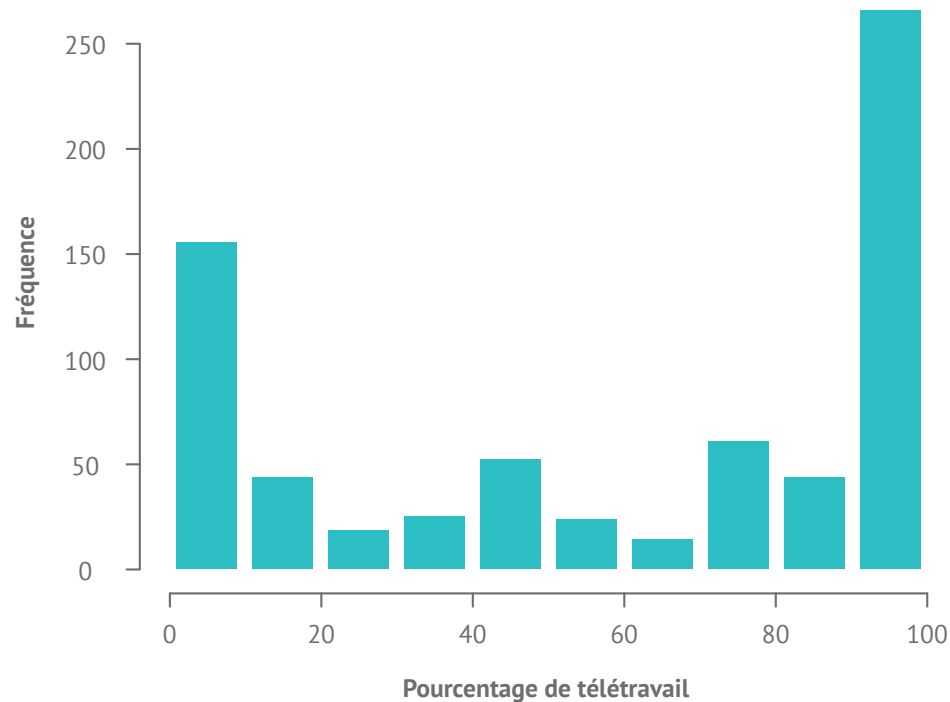
## A. TÉLÉTRAVAIL

L'importance du télétravail a été étudiée dans un contexte de télétravail obligatoire, pendant la pandémie de coronavirus. Les personnes interrogées ont indiqué dans quelle mesure elles ont fait du télétravail au cours des 4 à 5 premiers mois de 2021.

En moyenne, quelle partie de votre temps de travail effectuez-vous à domicile ?

- ... %
- Le contenu de mon travail ne permet pas le télétravail

- Près de la moitié des travailleurs (47,9 %) occupaient une fonction qui ne permet pas le télétravail
- En outre, 11,4 % des travailleurs n'ont pas travaillé à domicile pendant cette période, même si leur fonction autorisait le télétravail
- Pas moins de 4 travailleurs sur 10 ont donc fait du télétravail pendant cette période<sup>1</sup>
- Répartition des travailleurs dont la fonction permettait le télétravail :



<sup>1</sup> Au cours de l'été 2022, 32 % des travailleurs ont déclaré faire du télétravail au moins un jour par semaine. Source : communiqué de presse « Chaque jour, 14 millions de km en voiture évités grâce au télétravail » – SPF Mobilité et Transport – 19 septembre 2022

## B. LEADERSHIP

Qu'est-ce qu'un bon leadership ? Dans notre enquête, nous avons identifié trois combinaisons de styles de leadership.

**33%** des travailleurs ont un **bon leader**

Ces collaborateurs témoignent de comportements de leur responsable qui illustrent le soutien de **l'autonomie** et l'offre de **structure**. Par exemple, leur responsable leur propose des choix et des options lors de l'exécution d'une tâche, et accepte également les erreurs lorsqu'ils testent une nouvelle méthode de travail. Ils obtiennent des informations claires sur les résultats souhaités et un feed-back pendant et après l'exécution de la tâche.

**5%** des travailleurs ont un **leader toxique**

Ils témoignent de comportements de leur responsable qui correspondent à une combinaison entre un leadership **contrôlant** et un leadership **passif**. Par exemple, leur responsable ne prend pas le temps d'expliquer les raisons d'une tâche, mais ordonne son exécution. Ces travailleurs ont constamment l'impression d'être surveillés de près, ce qui rend parfois difficile la prise d'initiatives. Leur responsable est absent lorsqu'ils ont besoin d'aide et évite souvent de prendre des décisions. Ce type de leader sanctionne ou ne permet souvent pas l'erreur.

**62%** des travailleurs ont un **leader dont le style n'est pas défini**

Les responsables de ces travailleurs empruntent des **caractéristiques de chaque style**. Ils soutiennent l'autonomie, mais pas suffisamment. Ils fournissent une structure, mais encore une fois pas suffisamment. Ils sont parfois absents et donc passifs, mais heureusement pas à tous les moments cruciaux. Ils pratiquent parfois la microgestion et contrôlent alors des détails inutiles du travail de leurs collaborateurs, mais se ressaisissent à d'autres moments.



### Vous pouvez renforcer l'autonomie

- En fixant ensemble des objectifs
- En expliquant pourquoi une tâche est importante et en donnant un sens au travail
- En proposant aux collaborateurs des choix et des options lorsque c'est possible
- En écoutant de quelle manière les collaborateurs veulent atteindre leurs objectifs
- En encourageant la pensée critique et les questions
- En acceptant les erreurs et en laissant les collaborateurs en tirer les leçons

### Vous pouvez fournir une structure

- En communiquant des informations claires sur les résultats souhaités et, si nécessaire, en donnant des instructions sur la manière d'atteindre ces résultats
- En exprimant clairement les attentes en ce qui concerne le comportement (non) souhaité
- En communiquant un feed-back informatif
- En adaptant la complexité des tâches au contexte et aux compétences du collaborateur
- En confirmant les compétences des collaborateurs
- En offrant de la flexibilité lorsque c'est possible

## C. PERFORMANCES

Ce rapport définit les performances comme une combinaison de motivation, de productivité et de comportement novateur. Par motivation, nous entendons la motivation autonome, à savoir « aimer faire » ou « trouver pertinent », parce qu'elle augmente simultanément la productivité et le bien-être. Nous excluons la motivation contrôlée « parce qu'il faut », car elle diminue le bien-être et nuit à la qualité du travail effectué<sup>2</sup>.

## D. BIEN-ÊTRE MENTAL

Ce rapport définit le bien-être mental comme la combinaison d'un sentiment fort d'appartenance à l'équipe et d'un risque faible de burn-out<sup>3</sup>.

### L'ÉTUDE



avril - mai 2021

Période de référence télétravail :  
« janvier 2022 à aujourd'hui »



Enquête en ligne



1364 salariés du marché du  
travail belge



Représentatif en termes de sexe,  
d'âge, de région et de statut



Instantané, aucune garantie de  
relation de cause à effet



<sup>2</sup> Pour en savoir plus sur (l'impact de) la motivation autonome et contrôlée, consultez l'article « La qualité de la motivation détermine l'âge jusqu'auquel vous souhaitez travailler » dans le Focus report de Securex sur la théorie de l'autodétermination.

<sup>3</sup> Le risque de burn-out a été mesuré à l'aide du Burn-out Assessment Tool, développé par la KU Leuven. Pour en savoir plus, consultez le communiqué de presse de Securex et de la KU Leuven « Près de 30 % des travailleurs belges courent un risque (élevé) de burn-out ».



3

**LE NOMBRE DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL N'AFECTE PAS LES  
PERFORMANCES ET LE BIEN-ÊTRE MENTAL**





- Les télétravailleurs sont aussi productifs que les non-télétravailleurs
- Les télétravailleurs sont aussi motivés que les non-télétravailleurs
- Les télétravailleurs adoptent le même comportement novateur que les non-télétravailleurs
- Les télétravailleurs ressentent presque le même sentiment d'appartenance à une équipe que les non-télétravailleurs
- Les télétravailleurs sont aussi exposés au risque de burn-out que les non-télétravailleurs

Ces constats s'appliquent à 95 % des travailleurs.

5 % des travailleurs ont un leader toxique et sont encore plus performants lorsqu'ils font du télétravail.

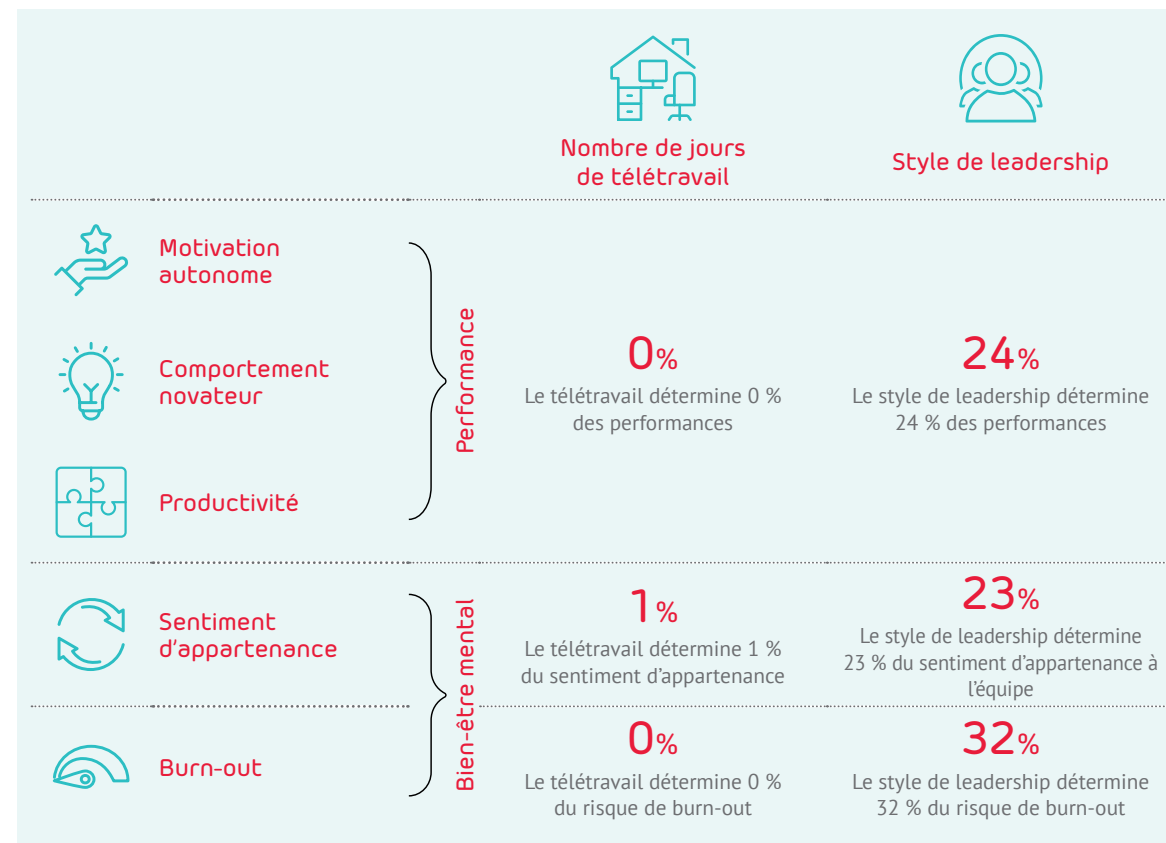
Certains médias affirment qu'un télétravailleur est plus productif qu'un collaborateur occupé dans l'entreprise. Cela s'explique peut-être par les heures de travail qui ne sont pas perdues en déplacements. L'enquête décrite dans ce rapport ne permet pas de confirmer cette affirmation, au contraire.

### Le nombre de jours de télétravail détermine 0 % des performances

En moyenne, la productivité sur le lieu de travail, de l'avis des travailleurs, ne varie pas selon que le collaborateur travaille à domicile un peu, beaucoup, toujours ou pas du tout. Il en va de même pour le comportement novateur et la motivation des collaborateurs. Ces aspects ne sont pas influencés par le fait que le collaborateur travaille à domicile un peu, beaucoup ou pas du tout.

### Le nombre de jours de télétravail détermine 0 % à 1 % du bien-être mental

Le nombre de jours de télétravail détermine 1 % du sentiment d'appartenance et 0 % du risque de burn-out. Le sentiment d'appartenance diffère donc de manière insignifiante selon que le collaborateur travaille à domicile un peu, beaucoup, toujours ou pas du tout. Le risque de burn-out ne diffère pas du tout selon que le collaborateur travaille à domicile un peu, beaucoup ou pas du tout.





4

UN BON LEADERSHIP AMÉLIORE LES PERFORMANCES  
ET LE BIEN-ÊTRE MENTAL





Vous souhaitez stimuler les performances de votre organisation et surveiller le bien-être mental ? Dans ce cas, il convient d'adopter une politique relative au bon leadership. Le style de leadership détermine jusqu'à un quart des performances de vos travailleurs, et même jusqu'à un tiers de leur bien-être mental. Cet impact s'applique en outre à tous les travailleurs, qu'ils ne puissent ou ne veuillent pas travailler à domicile, qu'ils travaillent à domicile un peu ou beaucoup.

Un bon leader peut même prévenir un burn-out. Cela ne signifie pas pour autant que les 67 % de leaders restants en sont toujours la cause.

### Le style de leadership détermine jusqu'à 24 % des performances

Un bon leadership fait la différence et a un impact positif sur les performances des collaborateurs : le style de leadership détermine 16 % du comportement novateur des collaborateurs, 21 % de leur motivation autonome et 24 % de leur productivité. Ainsi, un collaborateur se montrera beaucoup plus créatif si le leader soutient l'autonomie, notamment en acceptant les erreurs lorsqu'il teste une nouvelle méthode de travail. Fournir une structure en mettant l'accent sur les résultats souhaités sans préciser comment y parvenir stimule également la créativité.

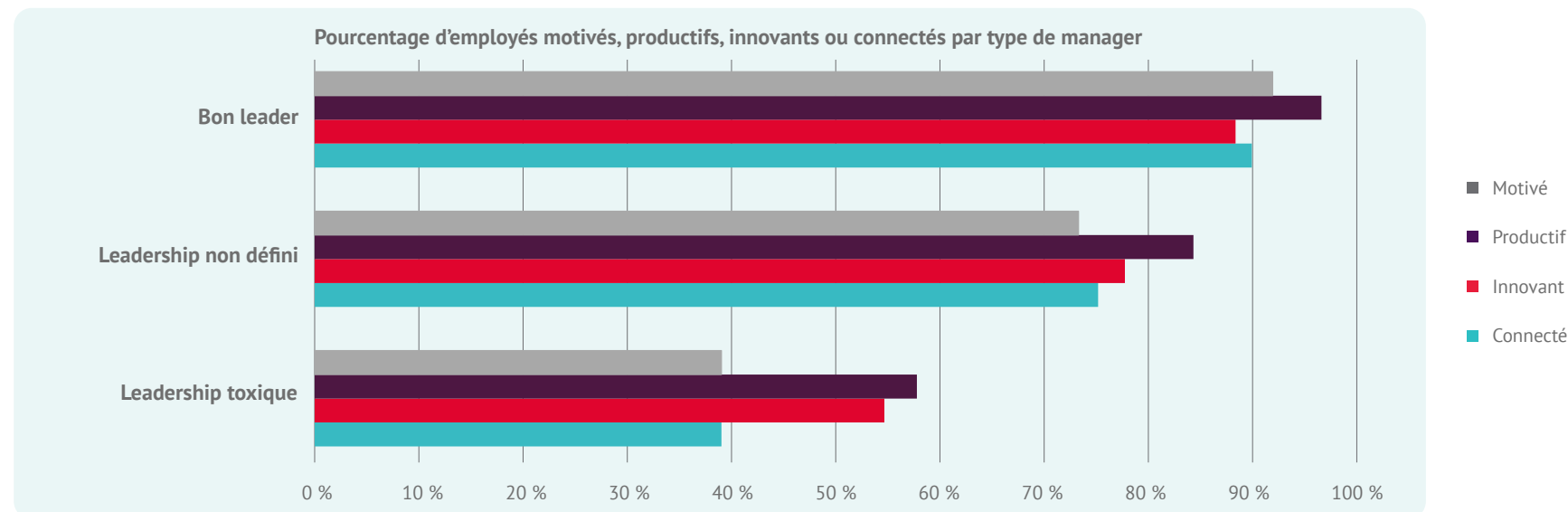
Un bon leadership a cet impact sur les performances de tous les groupes de travailleurs : hommes et femmes, employés et ouvriers, jeunes et plus âgés, expérimentés et moins expérimentés dans la fonction actuelle, travaillant à domicile un peu, beaucoup ou pas du tout.

### Le style de leadership détermine jusqu'à 32 % du bien-être mental

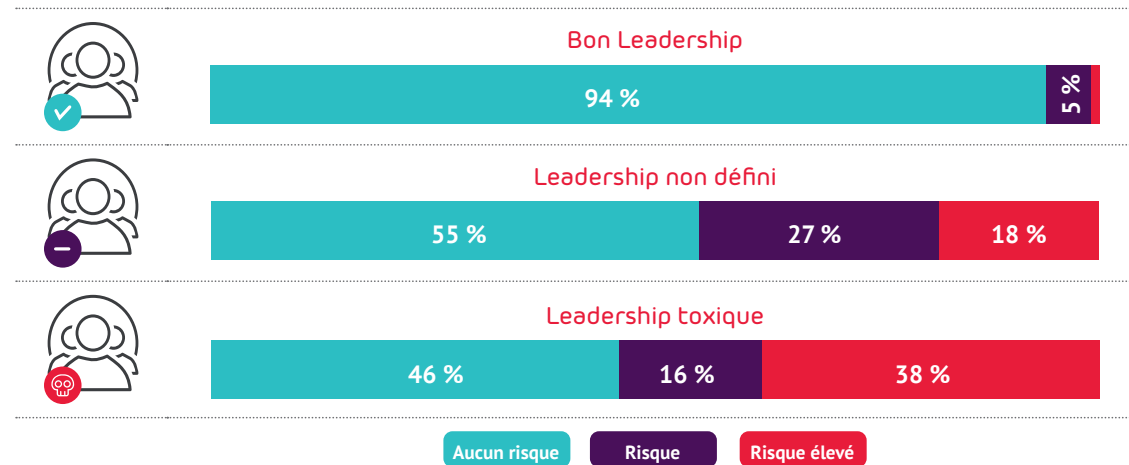
Un bon leadership fait ici aussi la différence et a un impact positif sur le bien-être mental des collaborateurs : notre étude révèle que 23 % de la cohésion entre les membres d'une équipe et pas moins de 32 % de leur risque de burn-out dépendent du style de leadership ! Ainsi, un collaborateur éprouvera beaucoup moins ce sentiment d'appartenance s'il a affaire à un leader toxique.

Cet impact sur le bien-être mental s'applique ici aussi à tous les groupes de travailleurs mentionnés ci-dessus.

Nous pouvons également démontrer le lien avec les performances et le bien-être d'une autre manière. Le graphique ci-dessous montre que les bons leaders bénéficient d'un pourcentage plus élevé de collaborateurs affichant une motivation autonome forte, un comportement novateur marqué, une productivité élevée et une sentiment d'appartenance solide, par rapport aux leaders dont le style de leadership est toxique ou n'est pas défini.



Le graphique suivant montre que seulement 1 % des collaborateurs avec un bon leader sont exposés à un risque de burn-out. Par contre, 38 % des collaborateurs avec un leader toxique sont plus que probablement déjà épuisés et à la limite du burn-out. Les collaborateurs faisant partie d'une équipe dont le leadership n'est pas défini courent également plus de risques que le travailleur belge moyen (18 % contre 13,4 %<sup>4</sup>).



un bon leader peut même prévenir un burn-out



Seul 1 leader sur 3 adopte un style qui permet de prévenir le burn-out.



“

Le fait que seul un leader sur trois applique un style qui permette de prévenir un burn-out est un constat accablant. Cela ne veut pas dire que les leaders sont toujours à l'origine d'un burn-out. Ils peuvent cependant réduire considérablement le risque, même s'ils ne savent pas encore comment s'y prendre aujourd'hui. Un bon leadership est étroitement lié à la personnalité, mais même dans ce cas, un leader peut évoluer positivement.

Heidi Verlinden,  
Research Project Manager, Securex

<sup>4</sup> Source chiffres d'évolution et pilotes des symptômes du burnout : communiqué de presse de Securex et de la KU Leuven : « Près de 30 % des travailleurs belges courent un risque (élevé) de burn-out ».





5

# LE TÉLÉTRAVAIL ATTÉNUÉ LE LEADERSHIP TOXIQUE





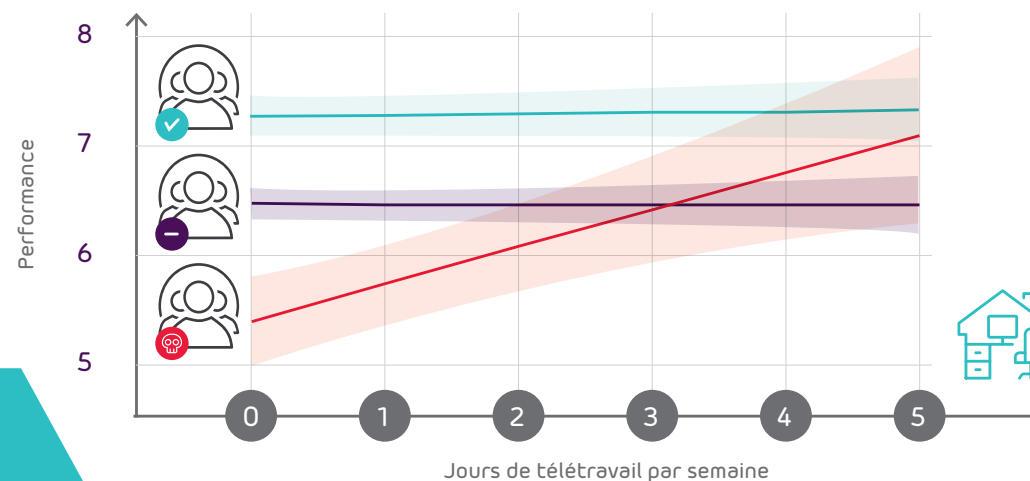
Le télétravail ne diminue pas les performances des travailleurs.

Pour 95 % des travailleurs, travailler (davantage) à domicile n'augmente pas non plus les performances.

Les 5 % restants observent toutefois une augmentation de leurs performances. De quels travailleurs s'agit-il ? Des travailleurs avec un leader toxique.

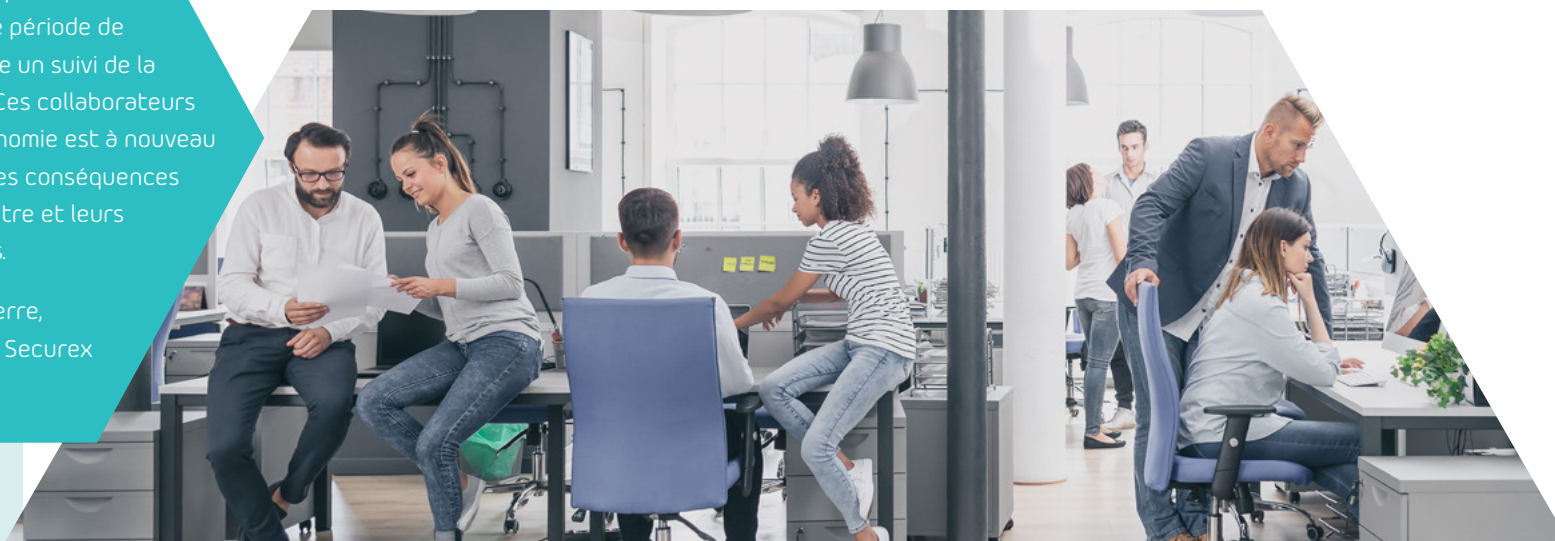
L'impact négatif d'un leader toxique est plus important chez les collaborateurs qui ne travaillent pas à domicile que chez ceux qui le font. Les collaborateurs qui ne travaillent pas à domicile pour différentes raisons - parce qu'ils ne le veulent pas, n'y sont pas autorisés par leur employeur ou ne le peuvent pas dans le cadre de leur fonction - sont encore plus mal lotis lorsqu'ils ont un leader toxique que les collaborateurs qui travaillent à domicile.

Le télétravail a donc un effet tampon sur les leaders toxiques. Cela signifie que le travail au bureau - par exemple pour échapper aux coûts de chauffage élevés à la maison en raison de l'inflation - implique un danger pour les collaborateurs dont le leader applique un style toxique. Leurs performances lorsqu'ils faisaient du télétravail à 100 % affichaient presque le même niveau que celles des collaborateurs travaillant pour un bon leader. De retour au bureau, leurs performances risquent de se dégrader à nouveau si le style de leadership n'est pas adapté.



Le retour au bureau auprès d'un leader toxique après une période de télétravail intensif nécessite un suivi de la part de la direction ou des RH. Ces collaborateurs auront l'impression que leur autonomie est à nouveau restreinte, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur leur bien-être et leurs performances.

Stephanie Heurterre,  
Senior HR Consultant, Securex



A woman with dark hair in braids, wearing glasses and a yellow turtleneck, is sitting at a desk in an office. She is looking at a computer monitor and has her hand on a keyboard. The desk is cluttered with papers, a pen holder, and a mouse. In the background, there is a bookshelf and a small potted plant. The image has a purple overlay and white geometric lines.

6

UN BON LEADERSHIP SOUTIENT LES  
TROIS BESOINS PSYCHOLOGIQUES  
FONDAMENTAUX





- Les collaborateurs d'un leader qui soutient leur autonomie et leur fournit une structure obtiennent des résultats élevés pour les trois besoins psychologiques fondamentaux : **A**utonomie, **B**esoin d'appartenance (engagement) et **C**ompétence.
- Un leadership non défini génère des résultats moins élevés, un leadership toxique des résultats encore moins élevés.

Ces besoins en matière d'ABC<sup>5</sup> fournissent des outils supplémentaires au leader. Si le leader soutient ces besoins en matière d'ABC chez les collaborateurs, leurs performances et leur bien-être mental sont stimulés.

### Un bon leadership soutient les besoins en matière d'ABC

#### Autonomie



les collaborateurs ont le sentiment qu'ils peuvent être eux-mêmes. Ils font l'expérience du sens et de la liberté de choix. Ils adhèrent aux valeurs de leur organisation et à l'objectif de leurs tâches ou projets.

#### Besoin d'appartenance



les collaborateurs entretiennent des relations positives avec les autres et se sentent valorisés. Ils ont le sentiment de faire partie d'une équipe soudée.

#### Compétence



les collaborateurs se sentent compétents pour exécuter correctement une tâche. On recourt à leurs points forts et à leurs talents, qu'ils développent également. Ils ont le sentiment de s'améliorer de plus en plus.



Ces 3 besoins psychologiques fondamentaux sont mis en œuvre de préférence au sein d'un cadre étendu et défini. Les collaborateurs bénéficient ainsi d'une structure au sein de laquelle ils peuvent assouvir leurs besoins en matière d'ABC.



L'autonomie ne signifie pas ici que vos collaborateurs font ce qu'ils veulent. De nombreux collaborateurs seraient alors perdus. Il est important que la direction reste claire pour chaque collaborateur, que cette direction soit suivie et qu'il existe un cadre clair dans lequel cette autonomie peut s'exercer. Pas question donc de laisser-faire, qui entraînerait le chaos. C'est pourquoi nous recommandons aux leaders de soutenir l'autonomie, plutôt que de la donner.

Heidi Verlinden  
Research Project Manager,  
Securex

<sup>5</sup> Pour en savoir plus sur les besoins en matière d'ABC en tant que partie intégrante de la théorie de l'autodétermination et pour obtenir des conseils pour la mise en pratique de cette théorie de la motivation, consultez l'article « La qualité de la motivation détermine l'âge jusqu'auquel vous souhaitez travailler » dans le Focus report de Securex.





7

DES RÉPONSES  
À VOS QUESTIONS CONCRÈTES





Investir dans un bon leadership est judicieux, car cela favorise les performances et le bien-être, que les collaborateurs travaillent à domicile un peu, beaucoup ou pas du tout. Mais un bon leader ne se crée pas du jour au lendemain. Il faut une prise de conscience et de la motivation pour devenir un bon leader. Il faut également tenir compte du contexte d'une équipe regroupant différentes individualités. Sans oublier le contexte d'une organisation qui prévoit idéalement des accords généraux sous la forme d'accords d'équipe relatifs au travail hybride, ainsi qu'une vision de la déconnexion.

Soutenir l'autonomie, fournir une structure, aider vos collaborateurs à assouvir leurs besoins en matière d'ABC... Comment faites-vous en tant qu'employeur ou responsable dans des situations concrètes ? Voici quelques conseils de Securex Consulting.

## A. NOMBRE DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL

Combien de jours de télétravail dois-je imposer ou autoriser au sein de mon entreprise ? Dois-je fixer le nombre de jours de travail au bureau ou plutôt le nombre de jours de télétravail ?

Demandez à votre employeur quel cadre est applicable et veillez à bien comprendre ce qui peut et ne peut pas être fait. En tant que leader, vous êtes vous-même un collaborateur, par conséquent, osez interroger votre propre responsable sur les raisons et le sens de ces accords<sup>6</sup>.

Vous pouvez ensuite exposer le cadre à votre équipe et rédiger ensemble des accords d'équipe dans ce cadre.

- Pour quel type de tâches faut-il venir au bureau ?
- Quelles tâches peut-on effectuer à domicile ?
- Comment assurer la connexion les jours de travail au bureau ?
- Comment organiser des journées de formation en plus des journées de travail au bureau ?
- Comment veiller à ce qu'un nombre minimum de jours de travail au bureau par semaine ne devienne pas un maximum ?

Nous recommandons de lier certains jours de travail au bureau à une activité spécifique avec les collègues, comme une réunion d'équipe.

<sup>6</sup> Consultez également le communiqué de presse de Securex « Les travailleurs ne pouvant pas télétravailler autant qu'ils le souhaitent courent un risque plus élevé de burn-out ».

“

Vous êtes directeur des ressources humaines et participez à l'élaboration du cadre en matière de télétravail ? Dans ce cas, vous pouvez veiller à ce que les collaborateurs disposent de la flexibilité nécessaire. Supposons qu'un accord pour au moins un jour de travail au bureau par semaine soit proposé : une alternative de 4 jours par mois ou d'un jour par semaine en moyenne offre plus de flexibilité. Pour les collaborateurs en situation de coparentalité, cela fait toute la différence.

Anja Van den Broeck  
Professeur de management et  
motivation, KU Leuven



## B. DROIT À LA DÉCONNEXION

Quels accords dois-je conclure concernant le droit à la déconnexion en dehors des heures de travail ?

Discutez avec votre équipe des possibilités et des attentes concernant le travail **en dehors des heures de travail**. Consignez-les dans une **vision de la déconnexion**, par exemple. Cela ne signifie pas que vous devez imposer les mêmes règles à tous les collaborateurs. Attendre de vos collaborateurs – même inconsciemment – qu'ils travaillent en dehors des heures de travail augmente leur risque de burn-out. À l'inverse, un collaborateur qui choisit lui-même de travailler régulièrement en dehors des heures de travail court moins de risques. Le droit à la déconnexion ne doit pas devenir une obligation.

Parallèlement, envisagez la déconnexion<sup>7</sup> **pendant les heures de travail**. Nous pensons à des accords concernant les disponibilités de vos collaborateurs. Nous constatons que les collaborateurs ont encore souvent l'impression de devoir être constamment disponibles, même pendant la journée. Passez donc en revue avec eux les possibilités de travail « focus ».

“

Pour éviter de mettre la pression en envoyant des e-mails après les heures de travail, vous pouvez différer l'envoi d'un e-mail rédigé après les heures de travail afin qu'il soit délivré le lendemain matin pendant les heures de travail de votre destinataire. Si vous oubliez parfois de le faire ou si votre système de messagerie ne le permet pas, il existe une autre manière d'éviter que vos collègues ou collaborateurs pensent que vous attendez quelque chose. J'ai ajouté moi-même un message standard au bas de mes messages électroniques indiquant que le destinataire ne doit pas se sentir obligé de répondre à mon e-mail en dehors de ses heures normales de travail.

Anja Van den Broeck  
Professor management et motivation,  
KU Leuven

Évoquez également l'utilisation de Teams ou d'autres outils de communication. Vous pouvez, par exemple, convenir que Teams soit désactivé de temps en temps, à condition d'indiquer dans votre agenda vos prochaines disponibilités.

## C. GÉRER UN LEADER TOXIQUE

Comment gérer un leader toxique au sein de notre organisation ? Un coaching est-il pertinent ou vaut-il mieux le licencier ?

La bonne nouvelle est qu'un bon leadership peut s'apprendre dans une large mesure. Des conditions sont cependant applicables. Que cela ne vous décourage pas. La moins bonne solution consiste à ne rien faire.

Un leader ne sait pas toujours qu'il surveille ses collaborateurs plus que nécessaire<sup>8</sup>. Une prise de conscience peut parfois suffire à adapter le style de leadership.

Souvent, le leader a lui aussi besoin d'être encadré pour évoluer vers un leadership qui soutient l'autonomie et fournit une structure. Une deuxième condition est également requise pour le succès d'une formation ou d'un coaching : la motivation pour développer son propre style de leadership et - dans le cas du coaching - la motivation pour accepter un accompagnement intensif à cette fin<sup>9</sup>.

“

Regardez aussi le dirigeant de ce leader toxique. Comment dirige cette personne ? Souvent les styles de leadership sont reproduits. Et qu'en est-il des besoins en ABC du leader toxique ?

Un leader agit uniquement de manière optimale lorsque ses trois besoins psychologiques fondamentaux sont remplis.

Elisabeth Van Steendam  
Wellbeing Manager, Securex

<sup>7</sup> Securex fournit plus d'informations sur Lex4You sur la réglementation du droit de déconnexion.

<sup>8</sup> C'est l'une des conclusions du projet de recherche HR-scan, une collaboration entre Securex, la HOGENT, l'UGent et la KU Leuven. Il ressort de l'enquête menée à la fois auprès des travailleurs et de leurs employeurs que la présence d'un style de leadership autoritaire au sein de l'organisation est en moyenne vécue plus durement par les travailleurs que par leurs employeurs.

<sup>9</sup> Focus report « Coaching revisited » de Securex, octobre 2022.



## D. STIMULER LES PRESTATIONS D'ÉQUIPE



Comment puis-je soutenir l'autonomie de mon équipe et lui fournir une structure suffisante ? Comment puis-je stimuler l'esprit d'équipe et enregistrer avec elle des performances solides ?

Un piège en tant que leader consiste à se focaliser uniquement sur la relation individuelle avec chaque collaborateur. Il est également important de prêter attention à l'équipe dans son ensemble. Une équipe performante inspire, motive et constitue le lien nécessaire pour faire ressortir le meilleur de nous-mêmes. Les équipes performantes obtiennent également de meilleurs résultats en unissant leurs forces dans des formes de collaboration uniques.

Cependant, la collaboration exige beaucoup des membres d'une équipe et ils ne parviennent donc pas toujours à travailler de manière optimale en tant que groupe. Le coaching d'équipe est à cet égard une initiative intéressante pour donner un coup de pouce à l'équipe dans son développement.

“

En tant que leader, vous faites également partie de cet ensemble. Vos actions, comportements et pensées sont des pièces du puzzle et contribuent à façonner les dynamiques d'équipe. Faites-vous donc assister par un coach d'équipe externe qui peut, à distance, avec un regard neutre, observer, fournir un feed-back et un accompagnement.

Elisabeth Van Steendam  
Wellbeing Manager, Securex



## E. MOI EN TANT QUE LEADER

Quel est mon comportement en tant que leader ? Est-ce que je réussis suffisamment à soutenir l'autonomie et à fournir une structure ? Comment puis-je éviter un style de leadership non défini ?

Il est essentiel de vous attarder sur vous-même. Le fait de réfléchir à vos propres expériences génère une plus grande prise de conscience et vous permet d'évoluer vers un style de leadership authentique. Cela crée de la valeur pour toutes les personnes concernées au sein de l'entreprise.

Vous devez également prendre conscience de votre propre état d'esprit et de son impact sur votre comportement.

Vous souhaitez obtenir de plus amples informations sur cette enquête ? Vous avez une question à poser sur un sujet similaire ou un autre sujet concernant les RH ? Vous souhaitez vous entretenir avec un interlocuteur concernant l'un de ces thèmes ? Contactez :

**Heidi Verlinden**

Research Project Manager  
heidi.verlinden@securex.be  
+32 474 98 21 32

Vous souhaitez évaluer le leadership au sein de votre organisation ? Ou former vos leaders ? Vous aimeriez bénéficier de nos conseils au sujet de votre politique de télétravail ou de gestion du stress ? Contactez :

**Elisabeth Van Steendam**

Wellbeing Manager – Securex Consulting  
elisabeth.van.steendam@securex.be  
+32 472 60 00 69

