

A propos des auteurs

Bart Van der Hertem est directeur de la stratégie et de la transformation de l'entreprise à la STIB, la société de transport public de Bruxelles. Il est fasciné par le comportement humain et la manière dont une culture d'entreprise forte peut être créée. En tant que professionnel de formation académique, il se penche sur les récentes découvertes scientifiques en matière de leadership et de culture d'entreprise, ainsi que sur la réalité vécue dans les ateliers. Il associe ces idées à une grande attention pour le développement de son propre leadership. Il a déjà publié un certain nombre de livres sur divers thèmes culturels-historiques et économiques-historiques, tels que *Le temps du train. 175 ans de chemins de fer en Belgique*, 75e anniversaire de la SNCB, l'ouvrage de base sur l'histoire des chemins de fer belges.

Béatrice de Mahieu est entrepreneure et consultante en stratégie. Tout au long de sa carrière, elle a eu l'occasion de participer à la stratégie de développement et de croissance de grandes entreprises (Telenet, Microsoft) ainsi que de startups technologiques. Elle a été la co-auteure de Pimento Map, un outil permettant de valider la maturité d'un projet entrepreneurial ou d'innovation. Passionnée par l'innovation et le modèle d'Open Innovation, elle a accompagné de nombreux dirigeants dans l'ouverture d'esprit nécessaire pour réinventer les besoins d'innovation d'une entreprise. Ayant outre l'entrepreneuriat tech, l'innovation et les nouvelles technologies, une immense passion pour la santé et l'alimentation, elle a obtenu une certification de Health Coach à New York en 2012 ainsi que d'Oenologue en 2013.

*Nous dédions ce livre à Caroline Pauwels,
une 'shifemaker' ayant inspiré tant de jeunes et moins jeunes
par son énergie et positivisme.*

'Let us all count our blessings.'

Bart Van der Herten
Béatrice de Mahieu

Shiftmakers

L'art du (self)leadership dans les années 2020

Les Editions Witsand

Table des matières

Avant-propos par Wouter Torfs	7
Introduction	11
I. Notre inspiration	23
2. Le point de mire de notre œil intérieur	29
Interview avec Steven Laureys	45
3. Esprit de croissance ou esprit statique ?	51
Interview avec Briec de Meeûs	63
4. La théorie X ou la théorie Y ?	67
Interview avec Caroline Pauwels	75
5. Le critique interne	81
Interview avec Sylvie Irzi	91
6. Le talent et le potentiel	99
Talent et potentiel : qu'entend-on par là ?	99
Placebo, nocebo et leadership	100
Talent et potentiel en pratique	104
Le rôle du leader	112
Interview avec Hassan Al Hilou	121
7. Créer la connection	127
Interview avec George Kohlrieser	137
8. Tous coach ?!	143
Coaching, juste une question de bonne volonté ?	143

Chaque leader a son coach, pour toute une carrière ?!	151
Interview avec Emna Everard	161
9. De l'individuel au collectif : la culture d'entreprise	169
La nouvelle société : de la 2D à la 3D	172
Conséquences pour les entreprises et les organisations	176
Complexe ou compliqué ?	177
Implications pour le leadership	182
Retour à la culture d'entreprise	183
La peur du changement	200
Conspiration sur le lieu de travail	202
Paradoxe : le changement est-il bloqué au sommet ?	204
Alors, qu'est-ce qui peut marcher ?	206
Interview avec Sybille van Steenberghe	210
Interview avec Bernard Delvaux	214
10. (Self)Leadership	221
Dirigeants et culture d'entreprise :	222
une relation passionnante	
Manager ou leader ?	226
Mauvaise nouvelle : plus de secrets pour vos collaborateurs	228
La bonne nouvelle : la congruence est un pouvoir énorme	230
que tout le monde peut activer	

Deux scénarios pour le développement du leadership	231
La transformation de mon entreprise sans transformation de moi-même est impossible	235
L'homme et ses multiples couches (accessibles pour nous ou non)	237
Faire et être	247
Diriger à partir d'un lieu sûr	251
Le leader vulnérable	253
Faire face à l'avenir	256
La base du 'presencing' : écouter d'une manière différente	258
Solutions rapides ou changement systémique ?	262
Quand le leader échoue	263
Leadership et auto-leadership	265
'Holding space'	266
Interview avec Melchior Wathelet	270
Interview avec Jaap Boonstra	277
11. Le point de vue du coach	283
Interview avec Cathérine Bendayan	296
En conclusion	303
Epilogue	312
Remerciements	313
Pour en savoir plus	318

Avant-propos par Wouter Torfs



Ce livre sur le (self)leadership peut être considéré comme une contribution importante aux questions actuelles dans le domaine du travail et du rôle de chacun d'entre nous dans la vie professionnelle.

Tout d'abord, il offre une inspiration aux nombreuses personnes qui se posent des questions sur leur avenir professionnel, qui sentent et vivent qu'un changement est en train de se produire et qu'elles doivent agir d'une manière ou d'une autre. Tout ce qui a trait à notre travail évolue rapidement, non seulement en raison de la crise de Covid-19 qui affecte notre vie quotidienne depuis plus de deux ans, mais aussi parce que nous vivons une époque perturbée. Il suffit de penser au défi climatique ou aux changements économiques et technologiques qui feront que l'avenir sera radicalement différent. Bart Van der Hertten et Béatrice de Mahieu nous invitent à prendre notre vie professionnelle en main, à exercer notre droit à l'autodétermination et à choisir résolument de réaliser notre potentiel. Cela conduira non seulement à un plus grand bien-être et à un plus grand épanouissement, mais aussi à une contribution significative à l'organisation dans laquelle nous travaillons et, plus largement, à notre environnement.

Deuxièmement, les auteurs abordent le thème majeur du leadership d'une manière contemporaine. Ils ne se concentrent pas tant sur les modèles et les techniques de leadership que sur les angles durs et les méthodes de gestion. Celles-ci resteront nécessaires, après tout, nos entreprises et organisations doivent faire ce pour quoi elles existent : fournir des biens et des services aux clients et rester économiquement viables. Mais nous avons besoin d'une correction. Les forces masculines yang, qui sont souvent encore dominantes, nécessitent un nouvel équilibre avec le yin, les énergies

plus féminines du cœur et de la connexion, de la vulnérabilité aussi. Dans ce contexte, les auteurs parlent des instruments puissants dont nous disposons : les antennes de notre corps, de nos émotions et de notre connexion avec le grand tout. Ils peuvent capter les nombreux signaux utiles pour aborder les grandes questions avec plus de succès qu'avec tête seulement.

Troisièmement, Bart Van der Hertten et Béatrice de Mahieu relient tout cela à l'importance de la culture d'entreprise, le système plus large au sein duquel nous fonctionnons en tant que professionnels et qui nécessite également les meilleurs soins, à commencer par le PDG et les cadres supérieurs, mais aussi par chacun d'entre nous. Les gens ont beaucoup d'autonomie et de libre arbitre, mais le système environnant a également une influence importante et en même temps invisible sur nos actions, sur la façon dont nous faisons notre travail, coopérons et essayons de réaliser les objectifs. Ce système demande beaucoup d'attention, certainement dans les circonstances actuelles où notre façon de travailler a, peut-être de façon permanente, changé.

Les nombreuses interviews contenues dans ce livre m'ont particulièrement touchée. Quelle humilité, quelle beauté, quelle perspicacité, quel humanisme, j'ai vu chez les hommes et les femmes qui se mettent au service des entreprises et des personnes qui y travaillent. Ce sont tous des témoignages qui nous touchent, nous inspirent et nous mettent au défi de contribuer à un monde meilleur. Ils m'ont rappelé l'évolution que j'ai vécue en tant que personne et la rencontre avec des parties parfois difficiles de moi-même, l'appel à continuer, afin de pouvoir continuer à inspirer mon équipe de direction et tous les employés de mon entreprise.

En tant que chef d'entreprise, je reconnais bon nombre des thèmes abordés dans ce livre. Je considère que c'est une nécessité pour moi, en tant que leader, de travailler sur la prise de conscience et le développement personnel, afin d'avoir une meilleure vision

de mon moi unique avec tous ses côtés positifs et ses ombres. En outre, en tant que dirigeant, je dois également développer une perspective sur la situation globale dans laquelle je fonctionne. Grâce à cette prise de conscience et à une vision plus complète de moi-même, mon leadership sera plus fort et plus entier. Ma recherche a commencé il y a trente ans par un cours de PNL. Cela m'a fourni des outils utiles, notamment au niveau de l'organisation de mes activités quotidiennes. Plus tard, je suis allé plus en profondeur, à la recherche de ma véritable identité. Pour cela, j'ai utilisé la méditation et d'autres formes d'introspection. Pour moi, un top manager doit également travailler à ce niveau plus profond.

L'incertitude actuelle de la crise du Covid-19 et les grandes questions sur la capacité de 'survie' de la terre et du climat conduisent de nombreuses personnes à la peur et au doute. De nombreux ouvrages de gestion, aussi précieux soient-ils, n'offrent pas de réponse adéquate. Nous avons besoin de nouveaux types de réponses, d'une qualité différente de celle des aperçus provenant de la perspective de l'ego.

Dans la période actuelle, nous avons besoin de dirigeants authentiques, qui ne portent pas de masques mais qui sont prêts à se montrer en tant qu'êtres humains, avec leurs rêves, leurs doutes, leurs forces et leurs faiblesses. Un leader qui se révèle de cette manière invite ses employés à laisser tomber leurs masques. Cela crée la sécurité, qui vient du fait d'oser être vulnérable. Je ne crois pas au leadership qui part d'un seul cerveau intellectuellement génial. La société Torfs est dirigée par une équipe de neuf personnes qui ont toutes leur mot à dire. Mon rôle est de prendre la décision finale. Elle ne doit pas être basée sur mon idée, mais sur la meilleure idée qui a été proposée dans l'équipe. Un leader doit également être capable d'envisager le long terme, et pas seulement le prochain trimestre. Cette dernière est l'ancienne façon de penser. Je compare parfois le leadership au fait d'être un parent, qui est aussi quelque

chose qui ne s'arrête jamais. Si vous avez des enfants, ils seront là toute votre vie. C'est un jeu infini, selon les mots de Simon Sinek. Dans les entreprises et les organisations qui ont un tel état d'esprit, les gens travaillent à partir de l'inspiration et de l'innovation, avec une vue ouverte sur l'avenir qui veut nous rencontrer.

En tant que chef d'entreprise, je veux aussi jouer un rôle dans la société au sens large. Avec l'initiative *Organisations Of The Future*, nous faisons passer le message que les entreprises d'aujourd'hui ne peuvent plus agir comme de simples machines à fric qui ne cherchent qu'à générer un maximum de profits pour leurs actionnaires. Notre philosophie est que les entreprises doivent créer de la valeur pour toutes les parties prenantes, y compris les employés et la société. Les employés sont nos parties prenantes les plus importantes, ils sont des 'Torfs'. Et si vous en prenez bien soin, vous pouvez créer un avenir à long terme. Il s'agit d'une activité durable. Lancer un tel mouvement social n'est pas possible avec une seule entreprise, et nous avons donc créé cette plateforme pour faire connaître nos idées dans la société. De cette façon, nous pouvons, en tant qu'entreprises, participer au débat social et faire entendre notre voix.

Lors de la crise sanitaire en 2020, nos magasins de chaussures ont été fermés pendant trois mois. Comme les employés ont travaillé main dans la main et ont géré l'entreprise comme si c'était la leur, nous avons même réussi à terminer l'année avec un petit bénéfice. Un 'infinite game' peut vaincre la crise du Covid-19 !

Wouter Torfs

PDG de Schoenen Torfs

Introduction

When the business environment changes, you must change with it.

– S. McHALE (2020), p. 27.

Nous vivons une époque passionnante et pleine de défis. Nous assistons à des changements majeurs dans divers domaines de la vie sociale. C'est certainement aussi le cas dans le domaine du travail. La crise sanitaire n'en est qu'un aspect. Les lignes de faille avec le passé sont de plus en plus claires. Où les années 2020 nous mèneront-elles ?

Notre conception du travail et de notre identité professionnelle est encore largement influencée, voire déterminée, par les idées des XIX^e et XX^e siècles, telles que la division du travail en processus standardisés, le leadership fondé sur le contrôle – et donc la méfiance à l'égard de l'employé – et le patron qui décide de tout et tolère peu de participation. Dans le même temps, nous nous rendons de plus en plus compte que le leadership et la culture d'entreprise sont essentiels à la performance d'une entreprise. La gestion du changement prend donc une place de plus en plus importante dans l'agenda de nombreuses organisations. C'est également nécessaire. Après tout, nous considérons souvent la culture d'entreprise comme une boîte noire remplie de dynamiques mystérieuses sur lesquelles nous n'avons que peu d'influence, qui ne sont donc souvent pas ou peu gérées et sont donc reléguées à un processus aveugle qui tient la direction et les employés sous son emprise.

Entre-temps, la technologie continue de progresser, des perturbations sociales se produisent et les clients exigent de nouvelles expériences et une qualité toujours plus élevée. Les scientifiques

qui réfléchissent à ‘après-demain’, disons en 2030-2040, affirment que le monde sera radicalement différent et que les changements que nous connaissons actuellement ne sont qu’un avant-goût de ce qui nous attend. Le développement de la connaissance suivrait une échelle exponentielle, comme le dit Ray Kurzweil :

*« By the time we get to the 2040s, we'll be able to multiply human intelligence a billionfold. That will be a profound change that's singular in nature. Computers are going to keep getting smaller and smaller. Ultimately, they will go inside our bodies and brains and make us healthier, make us smarter. »***

L'évolution sociétale qui se déroule sous nos yeux ne fait donc que commencer. Il ne s'agit pas seulement de nous : le monde entier est confronté à un énorme défi : le climat, l'épuisement de la planète, les limites du modèle économique classique du toujours plus vite et toujours plus ...

Quelles sont les grandes tendances que je vois se dessiner dans le domaine du leadership et de la culture d'entreprise ? Principalement que les entreprises et les organisations veulent contribuer à un monde meilleur. Leur vision n'est pas seulement déterminée par la production et les résultats financiers, mais aussi par l'idée de rendre le monde meilleur, par exemple en contribuant au climat.

– Isabelle Dubois

* Voir par exemple P. HINSSEN, *The Day after Tomorrow. Hoe overleven in tijden van radicale innovatie?*, 2017.

** 10 Questions to Ray Kurzweil, *Time Magazine*, décembre 2010. Cité dans STIJN VIAENE, *Digital Transformation. Connecting Digital Transformation, Agility and Leadership*, Louvain, 2020, p. 12. Voir également <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2033076,00.html>.

De larges couches de salariés, quant à elles, aspirent à un environnement de travail auquel elles peuvent réellement contribuer, où elles peuvent donner le meilleur d'elles-mêmes, développer leurs talents et avoir un impact. Ils souhaitent également contribuer à un ensemble plus vaste. Dans bon nombre d'organisations, ce désir passe inaperçu ou est à peine remarqué. Les employés sont parfois obligés de constater que leur bonne volonté est bloquée dans les échelons supérieurs de la hiérarchie où l'ego et les jeux politiques prévalent encore souvent : combien d'entreprises se bloquent ainsi ? Parfois, les entreprises disparaissent et les organisations qui ne peuvent pas faire faillite, comme les entreprises publiques ou les administrations, fournissent des services à un niveau parfois déplorable, ce qui entraîne la frustration des employés et le désespoir des clients.

Dans le domaine social, nous assistons à des défis récents qui nous rendent parfois pessimistes. Les événements de 2021 dans le domaine de la santé, l'apparente disparition du concept de 'vérité', la montée en flèche des théories du complot dans une grande partie de la population nous amènent à nous demander comment procéder. Dans le même temps, si l'on considère le développement de la terre à l'échelle macro, un certain nombre de variables sont en hausse : l'espérance de vie moyenne, le revenu moyen, le niveau d'éducation et la qualité de vie sont tous en augmentation.

Bien sûr, beaucoup de choses sont publiées à ce sujet sous la forme de livres, d'articles, d'études, de messages sur les médias sociaux et d'une énorme quantité d'informations sur l'internet. En même temps, nous constatons combien le changement réel est difficile et lent en nous-mêmes, dans les organisations dans lesquelles nous travaillons et dans les institutions sociales et politiques. Nous sommes souvent conscients des évolutions qui devraient avoir lieu, mais nous constatons que les comportements, y compris les nôtres, ne changent pas, ou ne changent que dans une mesure très limitée :

l'énorme fossé entre le savoir et le faire semble difficile à combler. Nous supposons souvent, de manière commode, que notre comportement individuel ne peut de toute façon pas contribuer aux énormes défis mondiaux. Nous préférons donc laisser le changement à d'autres. Les entreprises forment leurs employés, organisent des programmes de leadership extrêmement coûteux, puis nous constatons que nos collègues hautement qualifiés, dans lesquels nous avons tant investi, retombent presque immédiatement dans les vieux réflexes, les guerres intestines et les comportements contre-productifs.

Existe-t-il un secret que seule une minorité connaît ? Pas vraiment : beaucoup de connaissances sont à portée de main. Et pourtant, certaines particules élémentaires sont difficiles à appréhender pour nous. Que devrions-nous être enclins à faire ? Au pessimisme et à l'impuissance, ou à l'optimisme pour l'avenir ?

Dans ce livre, nous adoptons un point de vue positif. Chacun d'entre nous peut contribuer aux grands défis qui nous attendent, même si le monde semble très incertain. Une partie de la solution réside dans la découverte du pouvoir de transformation qui réside en chacun de nous. La belle image de l'alchimiste résume bien la situation : c'est un scientifique qui pratique également la magie, dans le but de transformer le plomb en or. Un leadership efficace et le façonnement effectif d'une culture d'entreprise puissante, en trouvant notre propre place dans les grandes mutations sociétales en cours, nécessitent ces deux éléments : la connaissance de la dynamique et les connaissances scientifiques d'une part, le travail avec la nature humaine souvent déroutante et la dynamique des systèmes complexes d'autre part. La version contemporaine de l'alchimiste est le 'changeur', le 'transformateur' : la personne qui est capable de faire la transition entre l'ancien et le nouveau monde, et qui en prend également la direction.

La transformation représente donc le passage d'un état d'être à

un autre.* Lorsqu'une transformation a eu lieu, il n'y a pas de retour possible. La transformation va donc beaucoup plus loin que le changement, qui reste souvent en surface. La transformation, contrairement au changement, vient de l'intérieur et se fonde sur le talent et le potentiel qui sont toujours présents. Le changement est souvent imposé de l'extérieur, ce qui entraîne une résistance : les gens veulent changer, mais ne veulent pas être changés. Un œuf fécondé illustre bien la différence entre changement et transformation. Si nous cassons l'œuf nous-mêmes pour libérer le poussin (et donc : imposer le changement de l'extérieur), cela entraînera la mort. Cependant, si nous laissons le poussin faire le travail lui-même (et donc : réaliser la transformation de l'intérieur), il brisera lui-même la coquille et émergera, face à la vie.

Ce pouvoir magique, œuvre de l'alchimiste ou du *shifemaker*, qui se cache en chacun de nous ou est parfois déjà bien présent, constitue le thème de ce livre. Car c'est là que réside le plus grand secret, la plus grande valeur pour ce qui doit finalement se produire dans les organisations et les entreprises : la création de valeur pour la société et les actionnaires. Dans ce livre, nous partons des grandes possibilités, de l'énorme potentiel présent dans les personnes et les organisations, qui attend d'être (davantage) libéré. Le papillon qui sort enfin de son cocon, déploie ses ailes et montre ses couleurs au monde. Le temps de la pensée unitaire et du contrôle dans les organisations est révolu. Ce qu'il faut maintenant, c'est la créativité unique de chaque employé. Comment pouvons-nous mettre à disposition ces talents individuels uniques de nous-mêmes et des autres ?

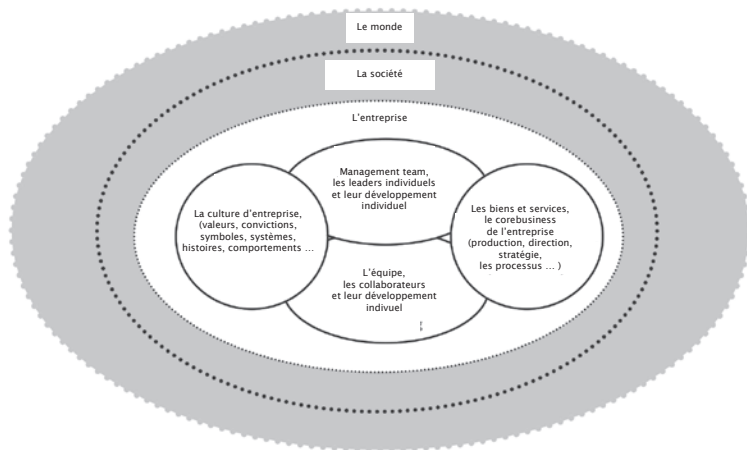
Ce livre s'adresse aux dirigeants et aux employés, aux coachs qui guident les entreprises, aux personnes qui ressentent le besoin de

* A. SEALE, *Wat wel werkt. Een nieuwe manier van leven, een nieuwe manier van werken*, s.l., troisième édition, 2016, p. 1.

se développer davantage, qui ont l'impression d'être bloquées dans leur contexte de travail actuel ou qui luttent contre le sentiment qu'elles pourraient signifier davantage. Il offre un aperçu et pose des questions auxquelles il est généralement impossible de répondre en un instant. Il invite à la réflexion, à la conversation, au développement, à l'introspection et au passage à l'étape suivante. Le contexte actuel de lignes de faille sociales, dont la crise de Corona constitue le point culminant provisoire, pose de grands et nouveaux défis à l'ensemble de la société. De nouvelles solutions et de nouvelles perspectives sont plus que jamais nécessaires, et en même temps, elles sont déjà présentes – mais dans de nombreux cas pas encore visibles – chez tous ceux qui travaillent ou cherchent du travail.

Nous n'avons pas l'ambition de remplacer la littérature spécialisée sur les nombreux sujets abordés dans cet ouvrage. Il existe une abondance de matériel sur ce sujet, provenant de diverses disciplines et perspectives. Nous nous limitons principalement à ce point central : réaliser des moments de transformation sur le lieu de travail, en nous-mêmes et chez les autres. Nous lançons un appel pour compléter davantage et mieux les caractéristiques typiquement masculines du leadership, telles que la production, l'efficacité, la distribution du pouvoir dans les organisations, par des éléments typiquement féminins tels que l'estime de soi, la confiance, l'intuition, la connexion émotionnelle, l'autodétermination. La dimension masculine du leadership est encore trop dominante. Évidemment, cet aspect masculin 'yang' reste important, mais il doit être embrassé par le 'yin' féminin.

De manière générale, nous parlons dans ce livre du système suivant :



Notre point de départ est constitué par les défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui et par un certain nombre d'évolutions sociales, telles que la révolution technologique. Les entreprises et les organisations se situent dans cet ensemble. Schématiquement, ils fonctionnent entre deux pôles : d'un côté, il y a la production de l'entreprise, les biens et services qui sont créés et proposés aux clients. Ce côté dur s'accompagne de la structure, de la stratégie, des objectifs, de la santé financière, des processus et procédures, etc. D'autre part, il y a la culture d'entreprise, qui fait référence aux valeurs et aux croyances, au leadership, au climat dans les équipes et au comportement des employés. L'entreprise est formée par les employés individuels qui, ensemble, forment des équipes, des conseils, des divisions et le développement dynamique qui s'y déroule. Au-dessus de cela, nous positionnons la structure de gestion avec l'équipe de gestion, les conseils d'administration, les dirigeants individuels et le développement du leadership qui s'y déroule. Chaque partie du système exerce une influence sur les

autres parties, et toutes les parties sont à leur tour influencées par le monde extérieur. Ils ne peuvent donc pas être vus séparément l'un de l'autre : dans la figure, ce sont donc des champs qui se chevauchent.

Le premier chapitre évoque brièvement notre propre inspiration : nous avons tous les deux eu la chance de connaître quelqu'un qui a rendu visible un talent caché, ou qui nous a fait voir une autre réalité de la vie, et ce avec de grandes conséquences pour le reste de notre vie et carrière professionnelle. Le deuxième chapitre traite de notre capacité à diriger notre attention intérieure par le biais de notre intention et de notre attention. Cela nous permet de choisir, dans une large mesure, les résultats que nous obtenons. Diriger notre attention intérieure est un outil indispensable pour chacun d'entre nous. Les chapitres 3 et 4 traitent de la différence entre un état d'esprit de croissance et un état d'esprit statique, et de la théorie X par rapport à la théorie Y. Dans les deux cas, il s'agit d'une vision entièrement différente de nous-mêmes et des autres, avec des conséquences majeures sur notre façon de voir le monde et sur notre manière concrète de faire et d'être sur le lieu de travail. Ici aussi, nous pouvons soumettre ces faits apparemment fixes à la lumière et, si nécessaire, faire un choix différent. Et là aussi, nous créerons des réalités très différentes en conséquence. Le chapitre 5 traite d'une voix qui accompagne beaucoup d'entre nous : le critique intérieur. Comment pouvons-nous placer ce compagnon à une place moins dominante ? Là aussi, nous pouvons faire beaucoup par nous-mêmes et accroître considérablement notre bien-être. Les chapitres 2 à 5 invitent fortement à travailler avec nous-mêmes, mais ils font aussi déjà des excursions vers le rôle du leader et vers l'environnement dans lequel nous fonctionnons au travail.

Au chapitre 6, consacré au talent et au potentiel, nous faisons explicitement la transition vers le leadership. Nous verrons comment l'attente que l'autre place en nous peut apporter une contribution

cruciale à notre développement. En d'autres termes, nous aborderons la question de savoir comment, si nous sommes en position de leadership, nous pouvons contribuer à la croissance de nos employés. Le chapitre 7 aborde l'un des ingrédients les plus importants du (auto-)leadership : le lien entre les personnes, qui crée un espace dans lequel des dynamiques entièrement nouvelles peuvent naître pour le développement personnel et professionnel, et donc pour la qualité de notre travail. Cette connexion est également cruciale dans les conversations de coaching, le thème du chapitre 8. Nous pouvons tous endosser le rôle de coach, et lorsque nous nous laissons coacher, nous constatons qu'un tout nouvel espace de possibilités s'ouvre à nous.

Après ces chapitres, qui sont fortement basés sur l'interaction entre le soi et l'autre, nous nous penchons sur le système qui nous entoure au chapitre 9. La culture d'une organisation est une force puissante qui détermine dans une large mesure les actions des employés et des dirigeants. De plus en plus, les chercheurs constatent également l'importance capitale de la culture d'entreprise pour les résultats obtenus par l'entreprise. La gestion de cette culture est donc une tâche importante en ces temps d'évolution rapide. Nous aborderons un certain nombre de dynamiques qui démontrent combien il est nécessaire d'adopter une approche approfondie de ce travail pour avoir une chance de succès durable.

Au chapitre 10, nous revenons au leader. Il a pour mission de réaliser des performances élevées avec lui-même et avec les autres, et dans le contexte de la culture de l'entreprise. Quels sont les ingrédients dont le dirigeant peut disposer pour y parvenir ?

Ce livre est écrit principalement à partir de notre propre point de vue en tant que leader d'organisations. C'est pourquoi, dans le chapitre 11, nous explorons le point de vue du coach qui est actif dans de nombreuses entreprises et qui peut discerner un certain nombre de tendances dans l'actualité.

En outre, et mis à part notre propre point de vue, ce livre contient un certain nombre d'entretiens avec des dirigeants, des coaches et des académiciens. Ils donnent un aperçu fascinant et inspirant de la tête et du cœur, et en même temps une perspective sur la grande richesse qui est présente dans le domaine de l'(auto-)leadership.

Chaque chapitre de ce livre se termine par un certain nombre de questions. Le lecteur est invité à les prendre en considération et à se mettre au travail avec un stylo et du papier pour formuler ses pensées, noter des questions supplémentaires spécifiques et explorer les zones intérieures qui invitent à être réinvesties. Si vous le souhaitez, vous pouvez étoffer les réponses en donnant des exemples concrets de situations tirées de votre propre vie, afin d'éclairer des dynamiques qui, jusqu'à présent, étaient peut-être restées cachées ou obscures. Et le plus important : ne vous accrochez pas trop au passé et partez à la recherche des rêves et du potentiel qui attendent d'être réalisés. À la fin de l'ouvrage, vous trouverez quelques suggestions de lectures complémentaires. Cela vaut la peine d'explorer davantage et de prendre le temps de le faire.

Parfois, les textes et les questions qui les accompagnent sont inconfortables. C'est précisément alors qu'il vaut la peine de rester immobile. Après tout, nous partons du principe que le véritable changement ne peut commencer que par nous-mêmes. Le véritable apprentissage ne commence que lorsque nous quittons notre zone de confort et que nous nous aventurons sur des chemins parfois sauvages. Pour ceux qui font leurs premiers pas dans le développement professionnel ou personnel, ce livre peut parfois sembler écrasant. Après tout, dans un espace limité, il donne un aperçu de notre propre développement sur plus de deux décennies. Il est donc important de fournir un bon soutien et de découper l'éléphant en morceaux pour rendre l'ensemble digeste. Il n'est peut-être pas possible d'aborder tous les thèmes en même temps et de les approfondir.

Ce livre contient un certain nombre d'histoires inspirées de la vie réelle et de notre propre pratique professionnelle. En outre, de nombreuses personnes nous ont raconté leurs histoires et nous nous appuyons sur leur expérience et leur sagesse. Parfois, différentes histoires sont combinées pour en faire un nouvel ensemble. Des éléments ont été laissés de côté, d'autres ajoutés. Ils sont écrits de telle manière que toute ressemblance avec des personnes ou des événements existants est purement fortuite. Ce livre est écrit d'un point de vue non sexiste. Nous parlerons donc alternativement de 'il' et de 'elle'.

Nous vous souhaitons une agréable et passionnante lecture.

Bart Van der Herten

Béatrice de Mahieu