

Vers un leadership plus collaboratif et innovant

Pourquoi & Comment ?

Retour d'expériences de transformations

Laurent Ledoux

Laurent.ledoux@prosppheres.com

www.prosppheres.com

+32 478/62.14.20

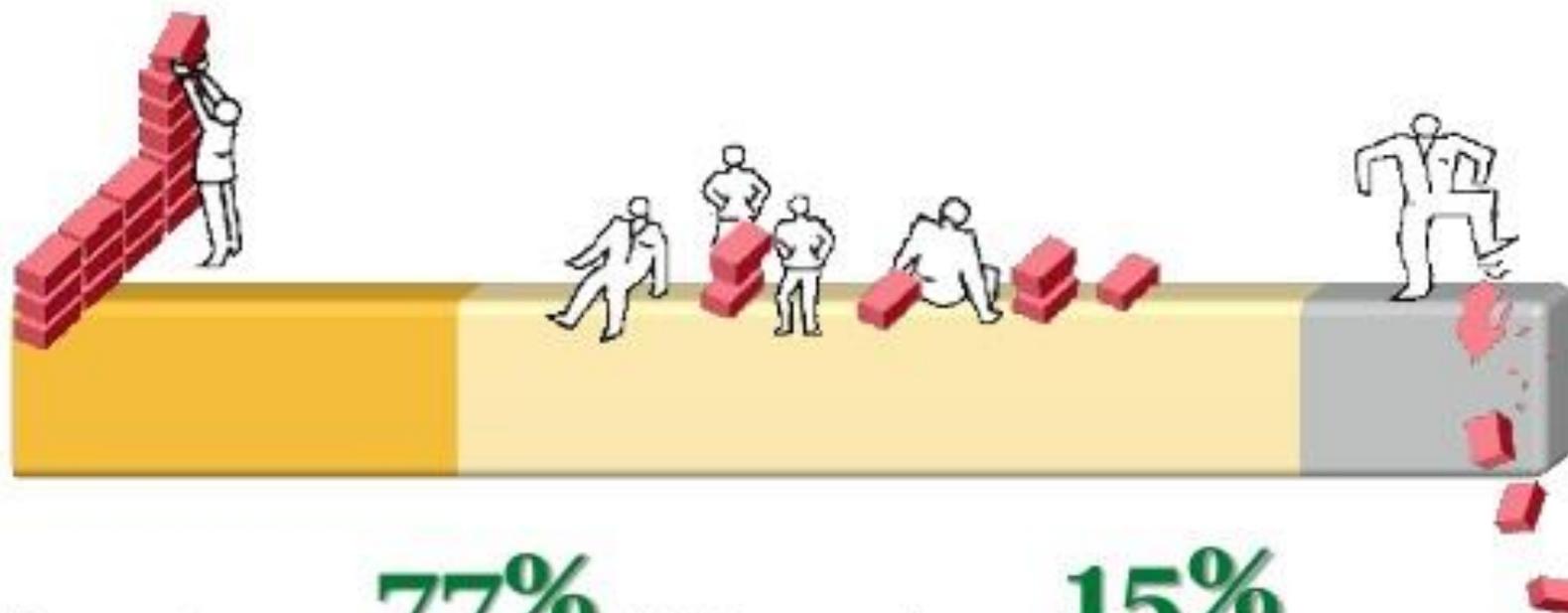
Jacques Forest

Forest.jacques@uqam.ca

www.esg.uqam.ca

+1 514 773 33 10

EMPLOYEE ENGAGEMENT – TAPPING INTO HUMAN MOTIVATION



8% Engaged

*These employees are loyal and **psychologically committed** to the organisation. They are more productive and more likely to stay with their company for at least a year.*

77% Not Engaged

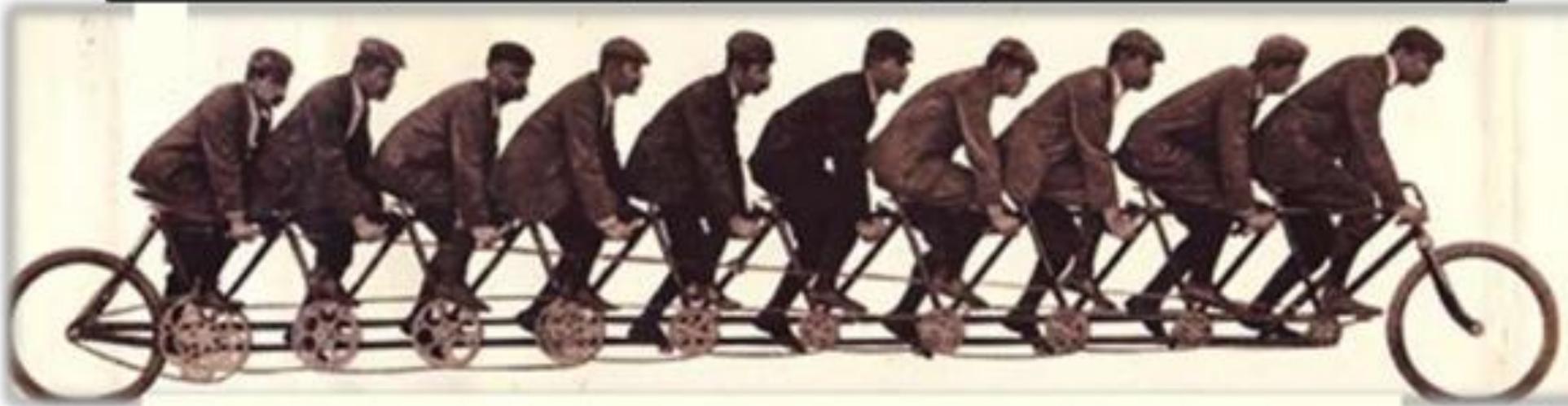
*These employees may be productive, but they are **not psychologically connected** to their company. They are more likely to miss workdays and more likely to leave.*

15% Actively Disengaged

*These employees are physically present but **psychologically absent**. They are unhappy with their work situation and insist on sharing this unhappiness with their colleagues.*

How Engaged are Employees?

According to Gallup's 2014 State of the Global Workplace
Only 13% of employees are engaged in their work.



If your company were a 10-person bicycle, statistically speaking:

- 1 employee is peddling with all their heart
- 6 are just along for the ride, pretending to pedal
- 3 are slamming on the brakes

**FREEDOM,
INC.**

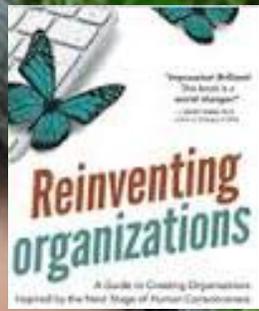


The Remarkable, No-Cost Way
to Lead Your Business to Higher
Productivity, Profits, and Growth

Brian M. Carney and Isaac Getz

Getz

Laloux



Respect/Plénitude

Développement

Auto-direction



2016

The **HOW** Report[®]

A Global, Empirical Analysis of
How Governance, Culture and
Leadership Impact Performance

**HOW Metrics[®]: New Metrics for a New Reality –
Rethinking the Source of Resiliency, Innovation,
and Growth**

Dov Seidman

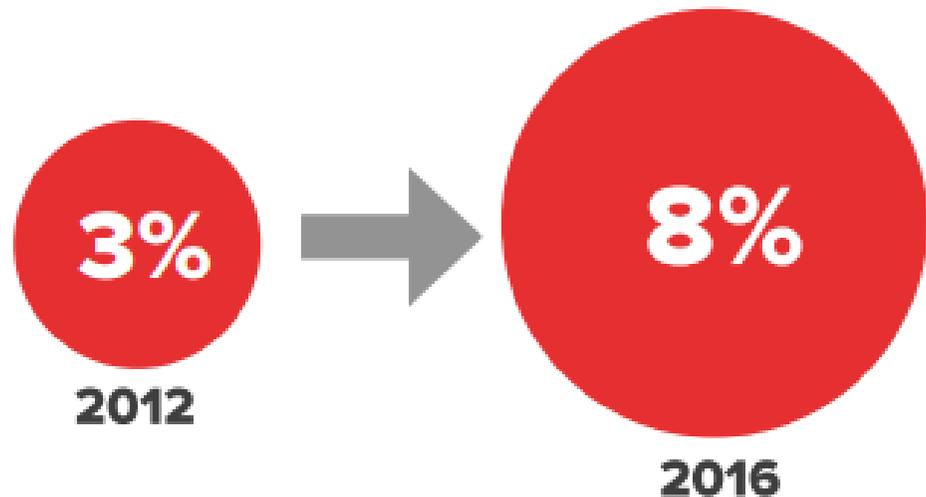
LRN[®] *Inspiring Principled Performance[®]*



Dov Seidman

Self-Governance Is Increasing

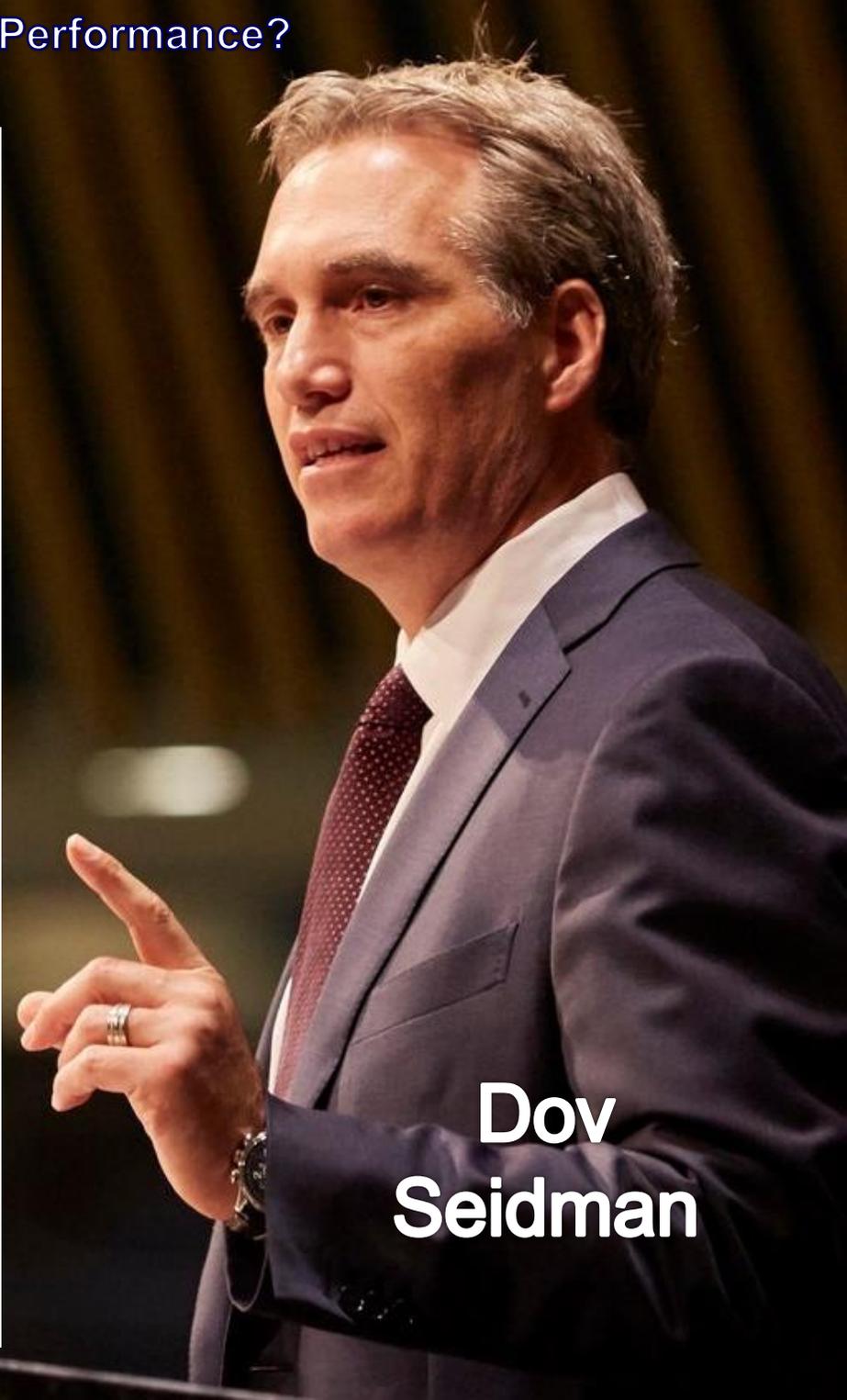
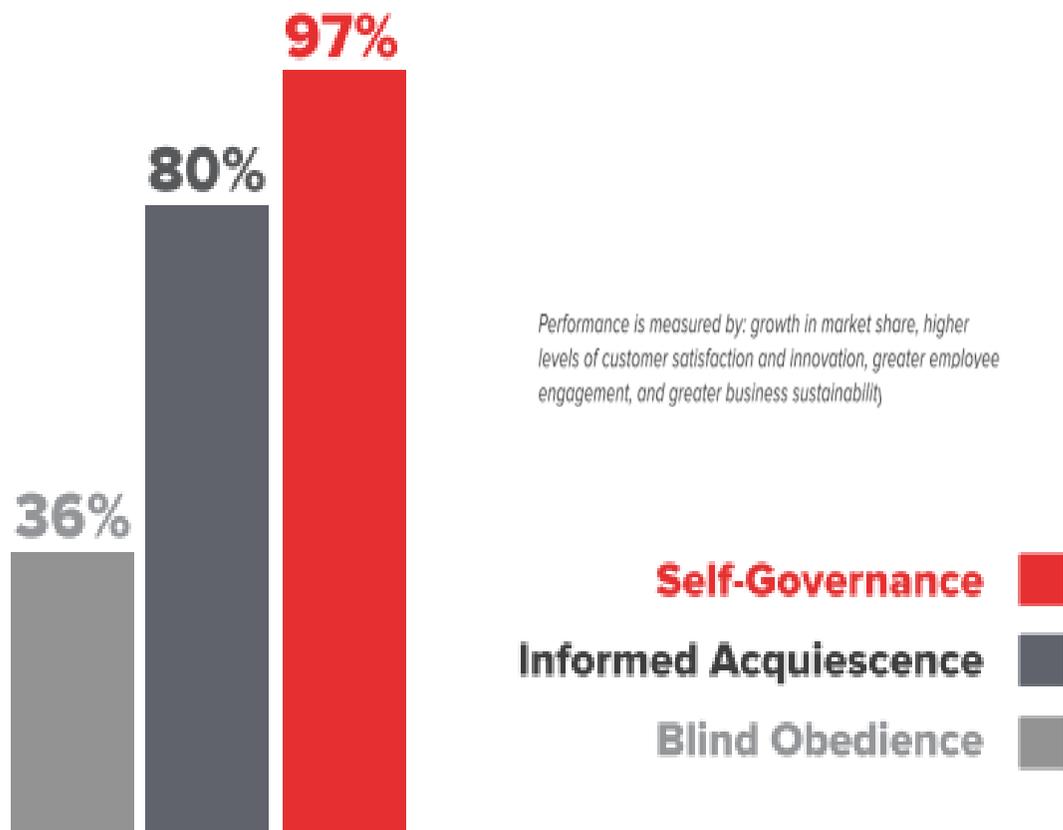
Percentage of organizations manifesting Self-Governance



	2012	2016
Self-Governance	3%	8%
Informed Acquiescence	54%	62%
Blind Obedience	43%	30%

Self-Governing Organizations Outperform

Percentage of organizations delivering high performance, by archetype



Dov
Seidman

**FREEDOM,
INC.**



The Remarkable, No-Cost Way
to Lead Your Business to Higher
Productivity, Profits, and Growth

Brian M. Carney and Isaac Getz

Getz

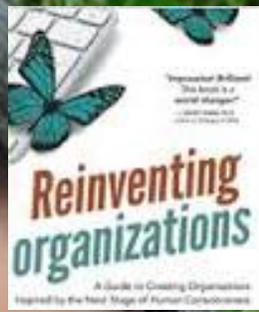
Principes directeurs

Respect/Plénitude

Développement

Auto-direction

Laloux



Besoins psychologiques innés & universels

➔ **Affiliation**

➔ **Compétence**

➔ **Autonomie**



- PAYS
- ORGANISATION
- DEPARTEMENT
- SUPÉRIEURS
- RELATIONS
- TRAVAIL

SATISFACTION

- COMPÉTENCE
- AUTONOMIE
- AFFILIATION

PLAISIR

SENS

- ÉNERGIE
- CONCENTRATION
- PERFO ROLE
- PERFO EXTRA-ROLE
- ADAPTATIF

- PAYS
- ORGANISATION
- DEPARTEMENT
- SUPÉRIEURS
- RELATIONS
- TRAVAIL

FRUSTRATION

- COMPÉTENCE
- AUTONOMIE
- AFFILIATION

ORGUEIL

RECOMPENSES

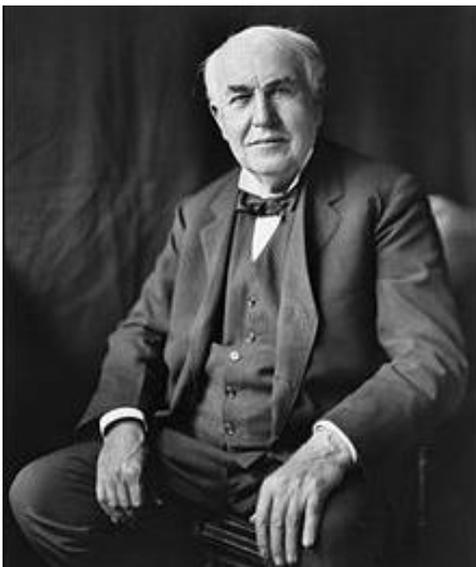
- BURNOUT
- DISTRACTION
- PERFO MINIMAL
- COMP ANTISOCIAUX
- NON-ADAPTATIF



ESG



PLAISIR /
INTRINSÈQUE



I never did a day's work in my life, it was all fun.

(Thomas Edison)



SENS /
IDENTIFIÉE





ESG



ORGUEIL /
INTROJECTÉE



ESG



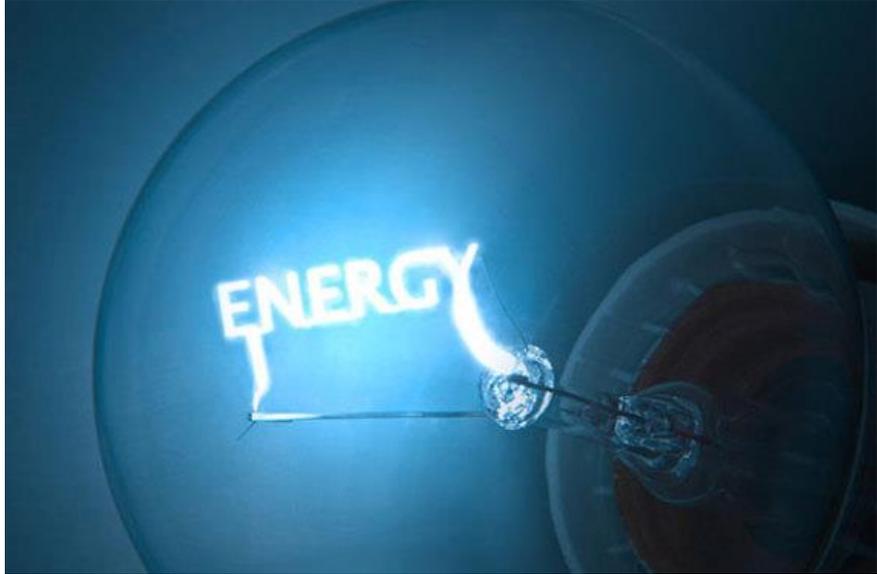
RÉCOMPENSES /
EXTRINSÈQUES
(SOCIALE & MATÉRIELLE)



DÉMOTIVATION /
AMOTIVATION



ESG



PLAISIR

SENS

- ÉNERGIE
- CONCENTRATION
- PERFO INTRA-ROLE
- PERFO EXTRA-ROLE
- ADAPTATIF





ESG



ORGUEIL

RÉCOMPENSES

- BURNOUT
- DISTRACTION
- PERFO MINIMAL
- COMP ANTISOCIAUX
- NON-ADAPTATIF



- PAYS
- ORGANISATION
- DÉPARTEMENT
- SUPÉRIEURS
- RELATIONS
- TRAVAIL

SATISFACTION

- COMPÉTENCE
- AUTONOMIE
- AFFILIATION

PLAISIR

SENS

- ÉNERGIE
- CONCENTRATION
- PERFO ROLE
- PERFO EXTRA-ROLE
- ADAPTATIF

- PAYS
- ORGANISATION
- DÉPARTEMENT
- SUPÉRIEURS
- RELATIONS
- TRAVAIL

FRUSTRATION

- COMPÉTENCE
- AUTONOMIE
- AFFILIATION

ORGUEIL

RÉCOMPENSES

- BURNOUT
- DISTRACTION
- PERFO MINIMAL
- COMP ANTISOCIAUX
- NON-ADAPTATIF



**Respect de
l'égalité
intrinsèque
(Affiliation)**

1 Whyway

2 Inclusion

**3 Humilité
& Equité**

Objectifs & Plan de management définis avec tous le personnel



Comités de direction ouverts









Flex desks pour tous

A photograph of a modern office interior. The space is characterized by large, curved glass windows that offer a view of a city skyline. The ceiling is a grid of white acoustic tiles with recessed lighting. Several large, white, teardrop-shaped pendant lights hang from the ceiling. The overall atmosphere is bright and open.

**Mon bureau transformé en
espace ouvert**

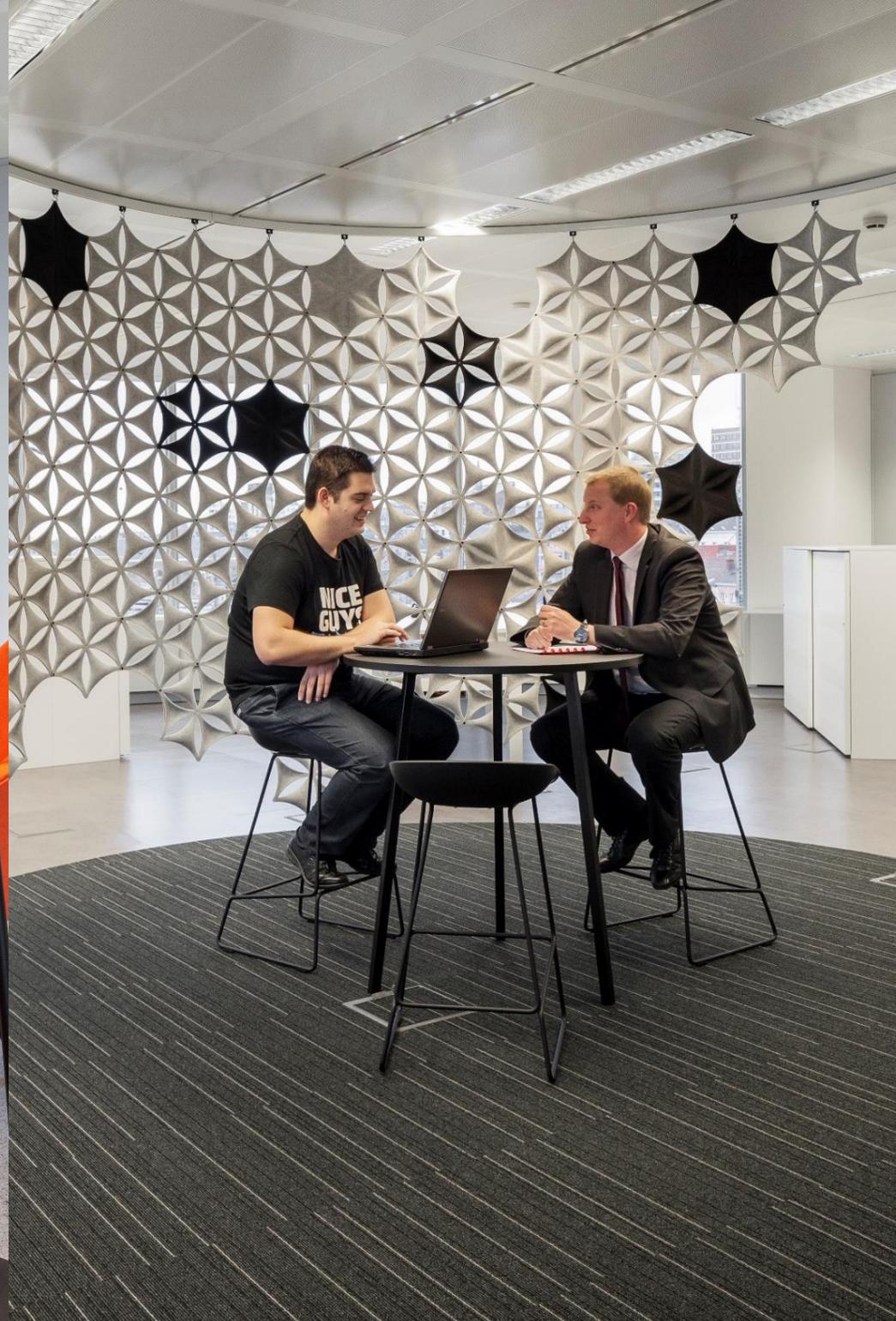


2. Verschillende werkplektypes

- A: gewone werkplek voor individueel rustig en ongestoord werk. Met tussenschot.
 - B: gewone werkplek voor samenwerken, waarbij veel overleg nodig is. Zonder tussenschot.
 - E: eenpersoonscel, vooral gebruikt voor langere telefoongesprekken, voor vertrouwelijke gesprekken en voor bijzonder geconcentreerd werk. Mag niet voor langere duur in beslag genomen worden.
 - F: kleine overlegruimte voor 2 tot 4 medewerkers
 - G: kleine vergaderzaal voor 4 tot 8 medewerkers
 - H: grote vergaderzaal voor 4 tot 16 medewerkers
- + informele overleghoeken

mobif 4U











Yin
Creux
Réceptivité
Caché
Passif
Eau

Comité de Direction SPF Mobilité :

De 1 à 4 femmes sur 8 membres

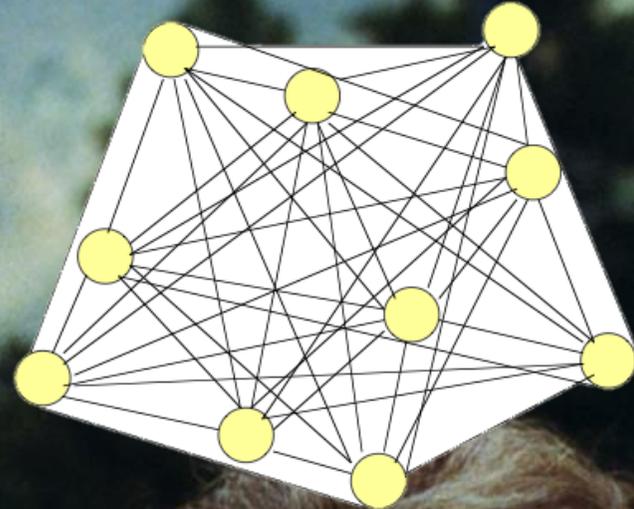


Yang
Plein
Expansion
Découvert
Actif
Feu



Respect

Structure en réseau



- Pas de tâches imposées
- Pas de titres et de rangs
- Tous partenaires

150 : nombre maximum
de personnes que nous
pouvons connaître et
nous occuper de façon
personnelle



Taille max. des
BU avec P&L :
150 pers.

Robin Dunbar
Evolutionary psychologist





« Le *partage du gain* réalisé en commun devrait être défini par les intéressés, ou tout au moins avec leur assentiment formel. »

Hyacinthe Dubreuil
(extrait de "L'équipe et le ballon", 1948)

Respect de
l'égalité
intrinsèque
(Affiliation)

1 Whyway

2 Inclusion

3 Humilité
& Equité

Chacun **veut** prendre des initiatives

The **HOW**
Report

5x
Authentically
Dedicated

8x
Deeply
Accountable

4x
Deeply
Responsible

Développement (Compétence)

1

Exploration

2

Artisanat

3

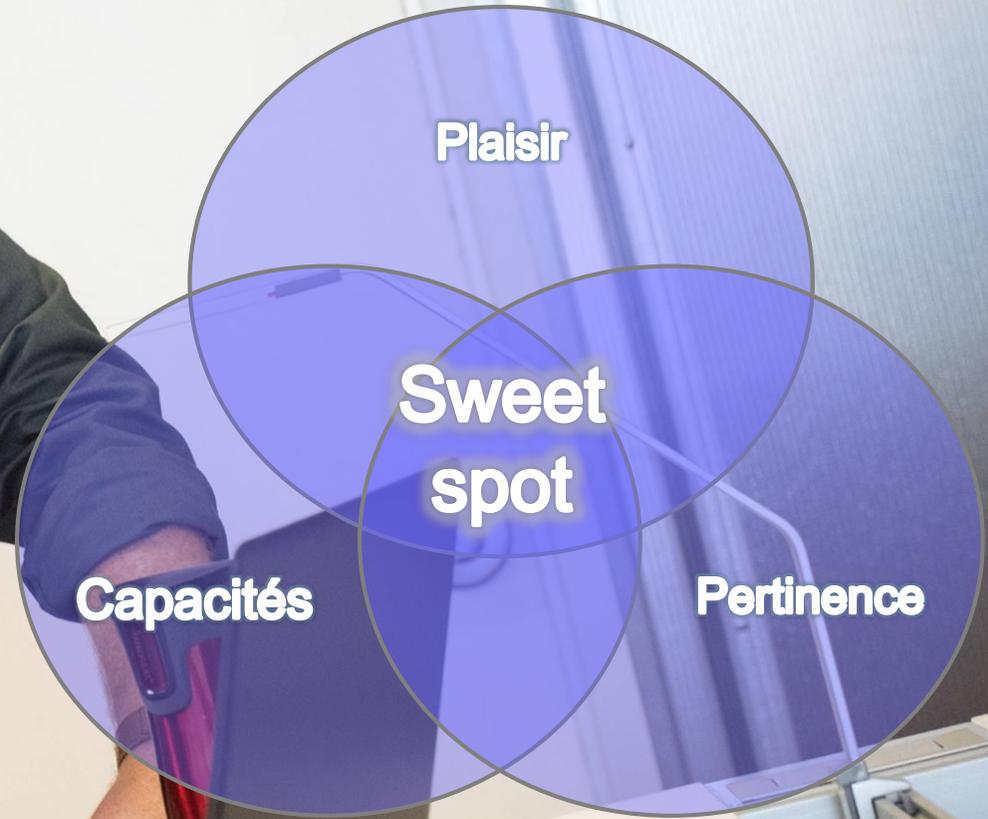
Feedbacks
descriptifs & +





Exploration

The sweet spot



BUURTZORG

Artisans



Développement (Compétence)

1

Exploration

2

Artisanat

3

Feedbacks
descriptifs & +

Chacun est **capable** de prendre des initiatives

The **HOW**
Report

8x
Long-term
Orientation

6x
Resilience

8x
Good
Decision-making

Auto-direction (Autonomie)



1

Confiance &
Balises

2

Objectifs
partagés

3

Soutien &
Lâcher-prise



Travailler quand chacun veut
Suppression de l'obligation de pointer

A woman with dark hair, wearing a purple long-sleeved top, is sitting at a desk. She is smiling and talking on a mobile phone held to her ear. In front of her is a laptop computer. To her left is a green mug. In the background, there is a window with a plant on a table and a desk lamp.

Travailler où chacun veut

Jusqu'à 3 jours de télétravail

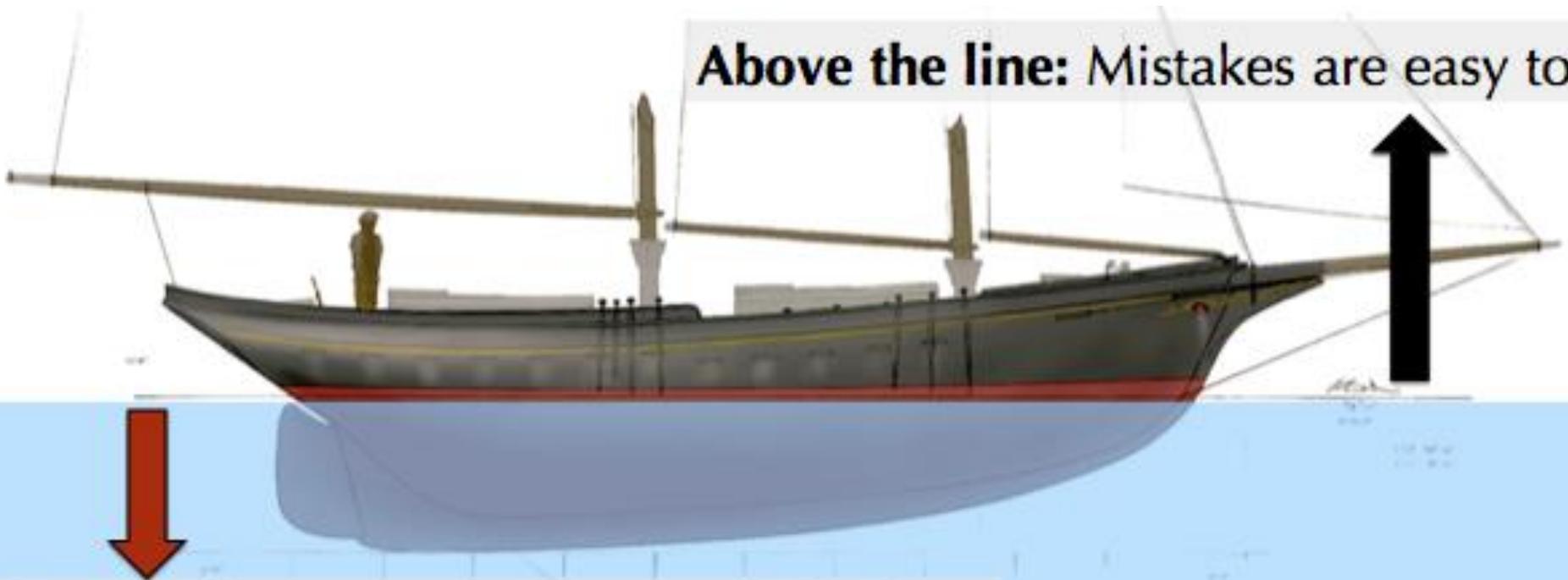
Réseau fédéral de bureaux satellites

Travailler où chacun veut
Cloud computing



La ligne de flottaison & le processus de conseil

Above the line: Mistakes are easy to fix



Below the line: Mistakes can sink the ship

Comité des petits cailloux





Lâcher-prise

« Celui qui **sait**
est celui qui **fait**.
Le **chef** est celui
qui a le **ballon**. »

Jean-François
Zobrist

Auto-direction (Autonomie)

1

Confiance &
balises

2

Objectifs
partagés

3

Soutien &
Lâcher-prise

Chacun a la **liberté** de prendre des initiatives

The **HOW**
Report

32x
Risk-taking

11x
Innovation

6x
Performance

Résultats



- Amélioration de la **qualité** des services
- Réduction des **délais** de traitement
- Chute du taux d'**absentéisme** et de maladie longue durée
- Economie annuelle de **4.1 mio** (facility)

Comment ?

Organisational

transformation

Coherency at all levels &

Pilots with opt-outs

Cultural

transformation

Acts to fill in the Trust bucket

Personal

transformation

Authentic posture

change of top managers

*Optimiser
la valeur partagée
sous la contrainte
d'un return adéquat
pour les actionnaires*



*Maximiser (sans limites)
la valeur actionnariale
sous la contrainte
du respect des lois*

Faber
VP Danone



Friedman
Chicago School



POUR FACILITER LE PROGRÈS DANS LES RELATIONS HIÉRARCHIQUES

1. ÊTRE EMPATHIQUE / RECONNAÎTRE LES OBSTACLES ET DIFFICULTÉS VÉCUES

- C'est difficile de...
- Beaucoup de travail a été investi
- Beaucoup de temps a été mis

2. BASÉ SUR DES OBJECTIFS CLAIRS ET RÉALISABLES

- Ce document doit être prêt la semaine prochaine
- Je m'attends à...
- Le but de ce trimestre est...

3. DÉPOURVUE D'ATTAQUES PERSONNELLES / DÉCRIRE LE PROBLÈME

- Il semble y avoir eu quelques difficultés
- Ça été un mois fort intense
- Le processus n'a pas été tout à fait suivi
- Ça n'a pas été tout à fait atteint

4. DONNER DES TRUCS

- Parfois, ça aide lorsque
- Tu peux essayer comme cela
- Nous allons trouver une solution

5. OFFRIR DES CHOIX DE SOLUTIONS

- On peut aborder ce problème de plusieurs façons

6. TON DE VOIX RESPECTUEUX



L'École des sciences de la gestion

SKI ACROBATIQUE CANADA



ESG UQAM

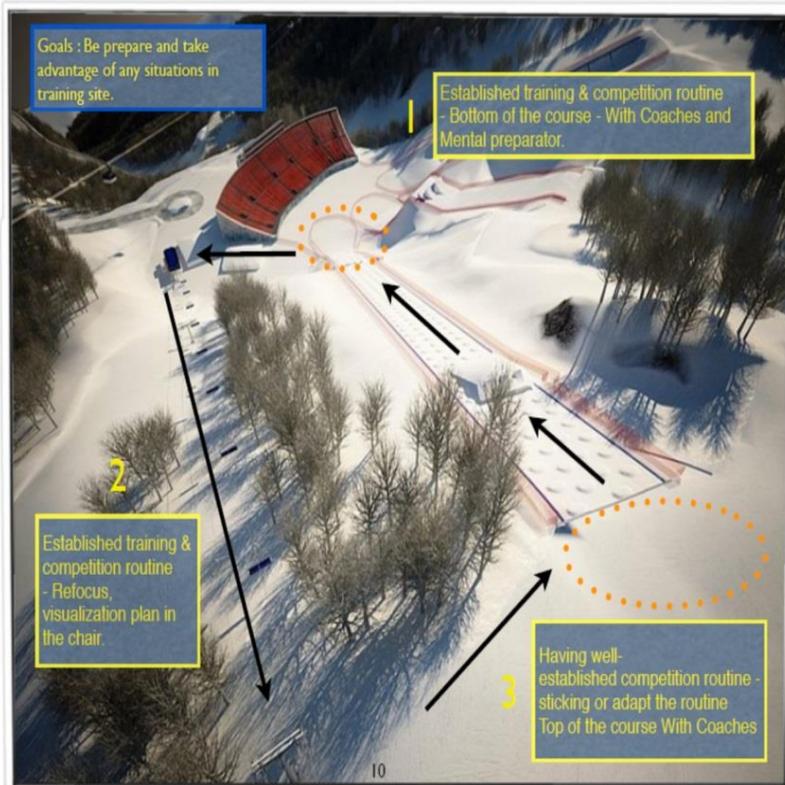
SKI ACROBATIQUE



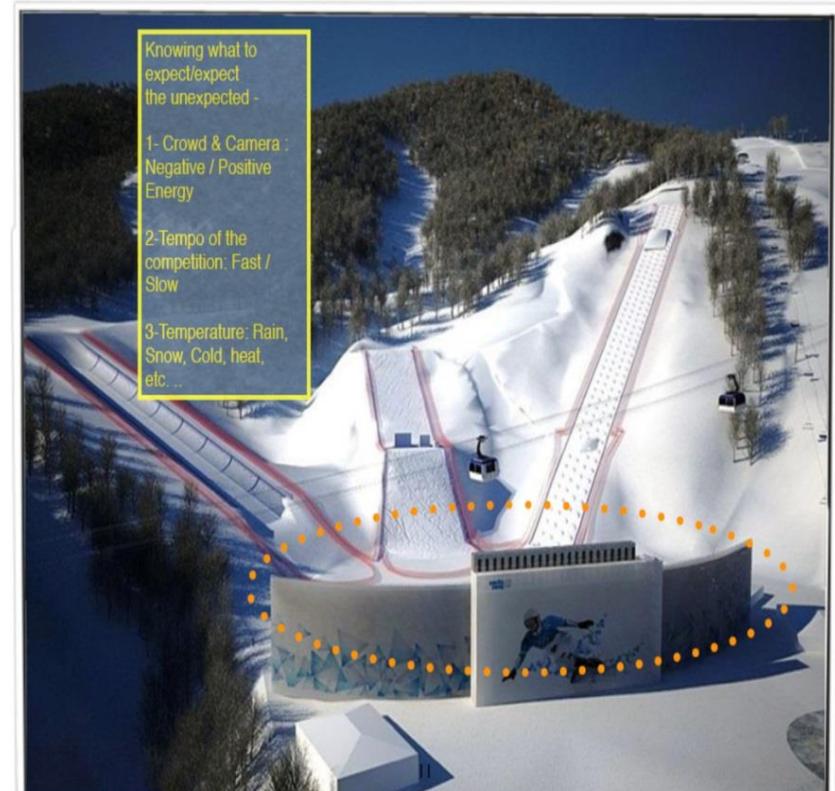
SKI ACROBATIQUE – TÂCHE OLYMPIQUE



Centre alpin "Rosa Khutor"



Centre alpin "Rosa Khutor"





- PAYS
- ORGANISATION
- DEPARTEMENT
- SUPÉRIEURS
- RELATIONS
- TRAVAIL

SATISFACTION

- COMPÉTENCE
- AUTONOMIE
- AFFILIATION

PLAISIR

SENS

- ÉNERGIE
- CONCENTRATION
- PERFO ROLE
- PERFO EXTRA-ROLE
- ADAPTATIF

- PAYS
- ORGANISATION
- DEPARTEMENT
- SUPÉRIEURS
- RELATIONS
- TRAVAIL

FRUSTRATION

- COMPÉTENCE
- AUTONOMIE
- AFFILIATION

ORGUEIL

RÉCOMPENSES

- BURNOUT
- DISTRACTION
- PERFO MINIMAL
- COMP ANTISOCIAUX
- NON-ADAPTATIF

RÉSOLUTION DE CONFLITS



- ÉNERGIE
- CONCENTRATION
- PERFO ROLE
- PERFO EXTRA-ROLE
- ADAPTATIF

FRUSTRATION

COMPÉTENCE
AUTONOMIE
AFFILIATION

ORGUEIL

RÉCOMPENSES

- BURNOUT
- DISTRACTION
- PERFO MINIMAL
- COMP ANTISOCIAUX
- NON-ADAPTATIF

COMMANDITES SUFFISANTES



PAYS

ORGANISATION

DEPARTEMENT

SUPÉRIEURS

RELATIONS

TRAVAIL

PAYS

ORGANISATION

DEPARTEMENT

SUPÉRIEURS

RELATIONS

TRAVAIL

FRUSTRATION

COMPÉTENCE
AUTONOMIE
AFFILIATION

ORGUEIL

RÉCOMPENSES

- ÉNERGIE
- CONCENTRATION
- PERFO ROLE
- PERFO EXTRA-ROLE
- ADAPTATIF

- BURNOUT
- DISTRACTION
- PERFO MINIMAL
- COMP ANTISOCIAUX
- NON-ADAPTATIF



POUVOIR POLITIQUE



PAYS

ORGANISATION

DEPARTEMENT

SUPÉRIEURS

RELATIONS

TRAVAIL

SATISFACTION

COMPÉTENCE
AUTONOMIE
AFFILIATION

PAYS

ORGANISATION

DEPARTEMENT

SUPÉRIEURS

RELATIONS

TRAVAIL

FRUSTRATION

COMPÉTENCE
AUTONOMIE
AFFILIATION

ORGUEIL

RÉCOMPENSES

TRATION
OLE
XTRA-ROLE
TIF

- BURNOUT
- DISTRACTION
- PERFO MINIMAL
- COMP ANTISOCIAUX
- NON-ADAPTATIF



PAYS

REPOS ET RÉCUPÉRATION



PLAISIR

SENS

- ÉNERGIE
- CONCENTRATION
- PERFO ROLE
- PERFO EXTRA-ROLE
- ADAPTATIF

ORGANISATION

FRUSTRATION

DEPARTEMENT

SUPÉRIEURS

RELATIONS

TRAVAIL

COMPÉTENCE
AUTONOMIE
AFFILIATION

ORGUEIL

RÉCOMPENSES

- BURNOUT
- DISTRACTION
- PERFO MINIMAL
- COMP ANTISOCIAUX
- NON-ADAPTATIF

PAYS

REPOS ET RECUPERATION



- ENERGIE
- CONCENTRATION
- PERFO ROLE
- PERFO EXTRA-ROLE
- ADAPTATIF

SENS

ORGANISATION

FRUSTRATION

DEPARTEMENT

ORGUEIL

SUPERIEURS

COMPETENCE
AUTONOMIE
AFFILIATION

RECOMPENSES

RELATIONS

- BURNOUT
- DISTRACTION
- PERFO MINIMAL
- COMP ANTISOCIAUX
- NON-ADAPTATIF

TRAVAIL

POURQUOI JE FAIS CE SPORT



TRAVAIL

PAYS

ORGANISATION

DEPARTEMENT

SUPERIEURS

RELATIONS

TRAVAIL

FRUSTRATION

COMPETENCE
AUTONOMIE
AFFILIATION

PLAISIR

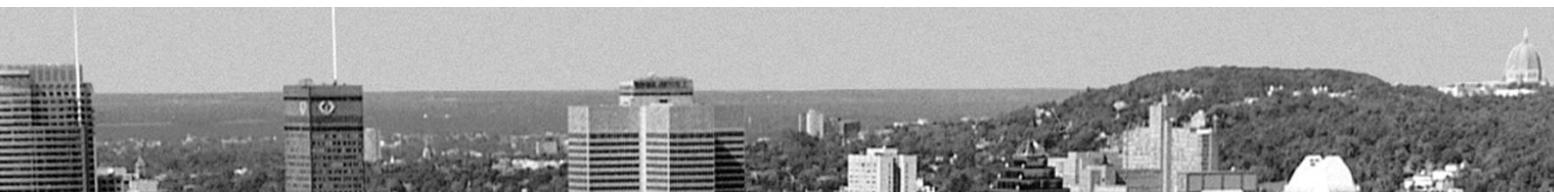
SENS

- ENERGIE
- CONCENTRATION
- PERFO ROLE
- PERFO EXTRA-ROLE
- ADAPTATIF

ORGUEIL

RECOMPENSES

- BURNOUT
- DISTRACTION
- PERFO MINIMAL
- COMP ANTISOCIAUX
- NON-ADAPTATIF



PAYS

ORGANISATION

DEPARTEMENT

SUPERIEURS

RELATIONS

TRAVAIL

PAYS

ORGANISAT

DEPARTEME

SUPERIEUR

RELATION

TRAVAIL

SATISFACTION

COMPETENCE
AUTONOMIE
AFFILIATION

PLAISIR

SENS

- ENERGIE
- CONCENTRATION
- PERFO ROLE
- PERFO EXTRA-ROLE
- ADAPTATIF



GUEIL

PENSES

- BURNOUT
- DISTRACTION
- PERFO MINIMAL
- COMP ANTISOCIAUX
- NON-ADAPTATIF

SKI ACROBATIQUE – TÂCHE OLYMPIQUE



SKI ACROBATIQUE – TÂCHE OLYMPIQUE





- PAYS
- ORGANISATION
- DEPARTEMENT
- SUPÉRIEURS
- RELATIONS
- TRAVAIL

SATISFACTION

- COMPÉTENCE
- AUTONOMIE
- AFFILIATION

PLAISIR

SENS

- ÉNERGIE
- CONCENTRATION
- PERFO ROLE
- PERFO EXTRA-ROLE
- ADAPTATIF

- PAYS
- ORGANISATION
- DEPARTEMENT
- SUPÉRIEURS
- RELATIONS
- TRAVAIL

FRUSTRATION

- COMPÉTENCE
- AUTONOMIE
- AFFILIATION

ORGUEIL

RECOMPENSES

- BURNOUT
- DISTRACTION
- PERFO MINIMAL
- COMP ANTISOCIAUX
- NON-ADAPTATIF

Programme de Formation reROOT

Comportements d'un
environnement structuré
soutenant l'autonomie en entreprise

01

Éviter le langage et les comportements contrôlants



02

Reconnaître les sentiments et la perspective de l'employé



03

Donner de l'information (au lieu d'être évaluatif)



04

Donner du feedback orienté vers le changement



05

Offrir une structure soutenant l'autonomie



06

Offrir des choix à l'intérieur de limites claires et développer une boussole interne



07

Donner du feedback positif descriptif



	MODULE 1	MODULE 2	MODULE 3	MODULE 4	MODULE 5	MODULE 6	MODULE 7
TITRE	Éviter le langage et les comportements contrôlants	Reconnaître les sentiments et la perspective de l'employé	Donner de l'information (au lieu d'être évaluatif)	Donner du feedback orienté vers le changement	Offrir une structure soutenant l'autonomie	Offrir des choix à l'intérieur de limites claires et développer une boussole interne	Donner du feedback descriptif positif
LE GESTIONNAIRE APPREND À	Reconnaître les différents types de motivation et connaître leurs conséquences Connaître et reconnaître les besoins psychologiques	Prendre la perspective de l'employé Être conscient des désirs, besoins et priorités de l'employé Reconnaître que ses demandes peuvent engendrer des sentiments négatifs, et que ces émotions sont des réactions valables et légitimes à la demande	Donner de l'information pour faciliter la résolution de problème Décrire le problème sans que l'employé se sente évalué Décrire ses propres sentiments sans critiquer l'employé et avant de se fâcher	Signifier efficacement et respectueusement à l'employé que certains comportements doivent être modifiés afin d'atteindre les objectifs Donner un feedback relié à la tâche en utilisant des commentaires sur le processus plutôt que la personne Donner un feedback qui est empathique, descriptif (et non évaluatif) et qui soutient l'employé dans son cheminement	Organiser l'environnement de l'employé afin de faciliter le sentiment de compétence Voir l'employé sous un autre jour, comme la personne qu'il peut devenir	Encourager les initiatives et créer de l'espace pour le travail indépendant Créer un climat où l'employé peut développer une boussole interne pouvant le guider dans la poursuite de ses engagements envers l'entreprise	Offrir du feedback qui identifie et favorise les comportements désirables, augmentant ainsi le sentiment de compétence et la motivation Créer les opportunités pour développer les habiletés nécessaires afin que l'employé se sente compétent
BÉNÉFIQUE POUR	Stimuler la motivation de l'employé au travail Prendre conscience de la tendance à adopter des comportements contrôlants Soutenir les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation de son employé	Donner une voix à l'employé Informar l'employé que son gestionnaire est flexible et l'écoute Soutenir l'employé lors de défis et changements importants Bâtir une relation de confiance mutuelle entre le gestionnaire et l'employé	Donner à l'employé l'information et l'espace dont il a besoin pour prendre la responsabilité de résoudre le problème Aider le gestionnaire à reconnaître et respecter ses propres limites, prévenant ainsi les éclats de colère	Informar l'employé de l'écart entre la performance actuelle et celle désirée, ce qui peut augmenter son désir de mieux performer dans le futur Guider l'employé en dirigeant son attention sur les changements spécifiques qu'il doit implanter s'il veut améliorer ses performances futures	Augmenter la sécurité, la confiance et l'égalité Permettre le développement de la compétence à la fois sociale et professionnelle Aider l'employé à développer tous les aspects de sa personnalité	Aider l'employé à développer sa capacité à prendre des décisions et encourager sa créativité Développer une solide fondation qui (1) rend les actions plus cohérentes et remplies de sens et (2) aide l'employé à être moins dépendant des évaluations des autres	Aider l'employé à identifier ses forces Libérer l'employé de l'approbation sociale externe Encourager l'employé à prendre la responsabilité du développement de ses habiletés
UTILE LORSQUE	Le gestionnaire exerce du leadership en entreprise	L'employé vit des moments difficiles ou lorsque ses préférences sont en contradiction avec les exigences du gestionnaire	L'employé ne collabore pas ou n'est pas intéressé par la tâche	L'employé est en apprentissage	L'employé se comporte mal ou est pris dans un rôle	L'employé peut décider par lui-même ou ne sait pas encore ce qu'il veut faire ou se sent sous pression	L'employé performe bien et veut continuer de s'améliorer