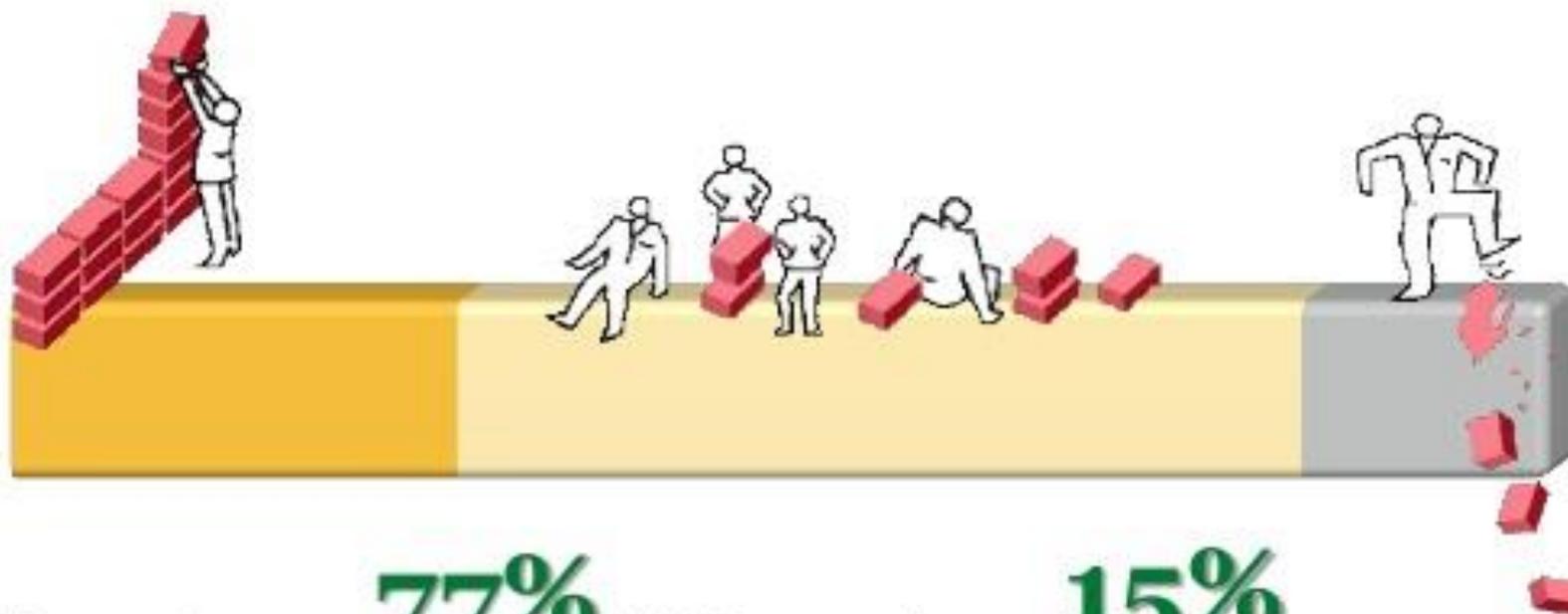


Leadership pour les entreprises libérées ou Opale

Retour d'expériences de transformations

Laurent Ledoux
ledoux.laurent@gmail.com
+32 478/62.14.20

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

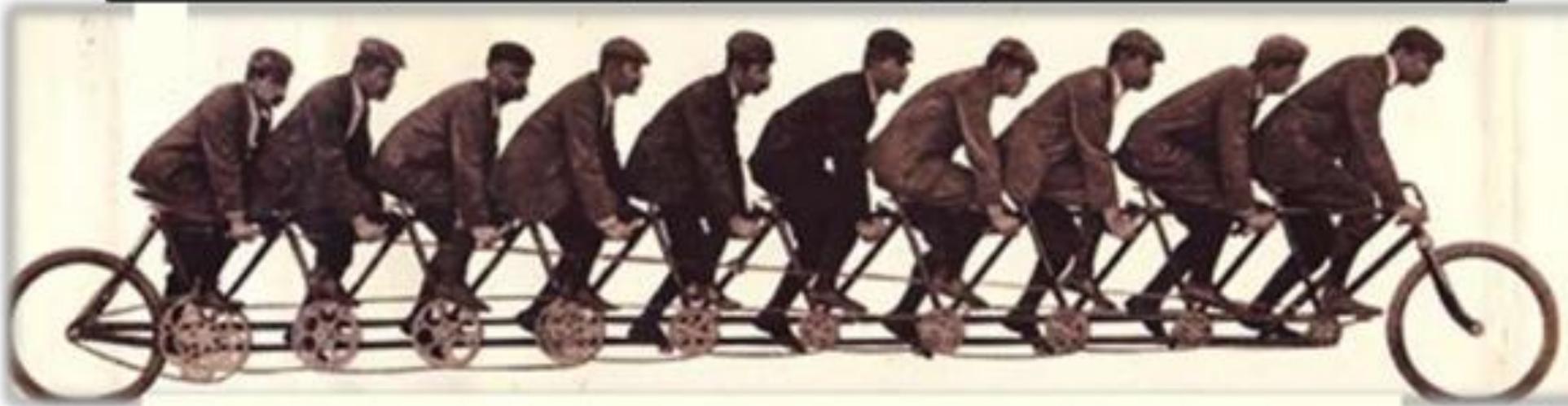
*These employees may be productive, but they are **not psychologically connected** to their company. They are more likely to miss workdays and more likely to leave.*

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



Will Schutz

The Human Element (1980)

Libéré de nos peurs d'être...

- 1 Insignifiant** (-> Inclusion)
- 2 Pas apprécié** (-> Ouverture)
- 3 Incompétent** (-> Contrôle)

FREEDOM,
INC.



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

Brian M. Carney and Isaac Getz

Principe des entreprises libérées

1

Respect de
l'égalité intrinsèque
(signifiant / reconnu / inclus)

2

Réalisation de soi
(apprécié comme personne, pas
seulement comme ressource)

3

Auto-direction
(compétent / confiance)

Isaac Getz
Liberté & Cie (2012)

*Philosophie du **leadership**
"libérateur"*



Douglas Mc Gregor

The Human Side of Enterprise (1957)

Théories X & Y

La Théorie X

Ces éléments confirment l'adoption
d'un management centré sur

L'individu est
sensible aux

La Peur des
responsabilités et le
manque d'initiative

Prescriptions et
contrôles
Sévères

Ses attitudes
s'observent par

une passivité au
travail

Son comportement se
caractérise par

La Théorie Y

Ces éléments renforcent l'adoption
d'un management centré sur

des Initiatives et
un sens des
responsabilités

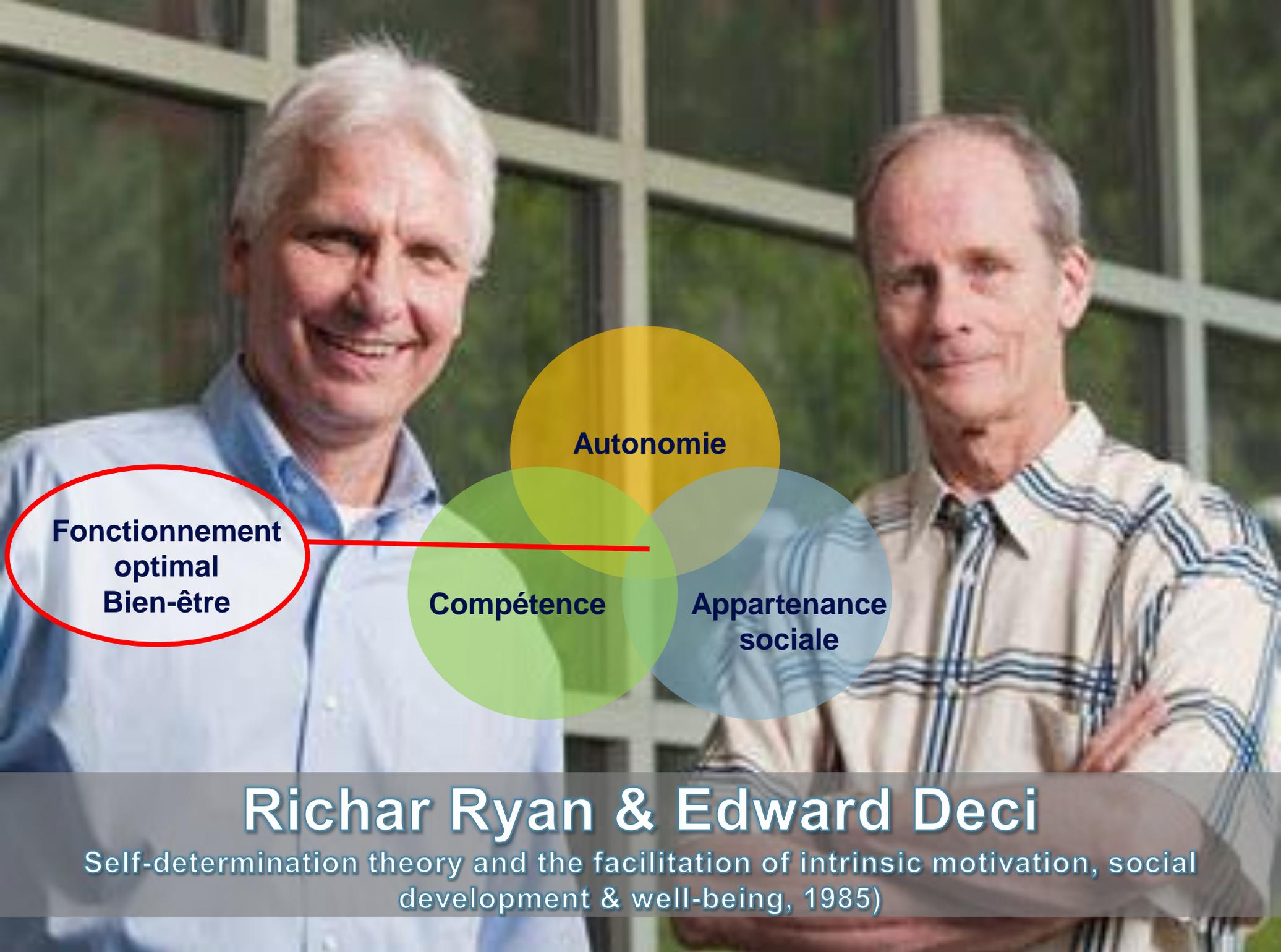
Ses attitudes
s'observent par

une application
au travail

L'individu
souhaite

Une Liberté d'action
avec un Contrôle de soi

Son comportement se
caractérise par



Autonomie

Compétence

**Appartenance
sociale**

**Fonctionnement
optimal
Bien-être**

Richard Ryan & Edward Deci

Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development & well-being, (1985)

Théorie de l'auto-détermination

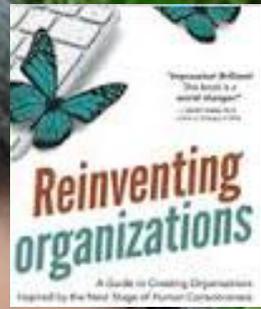
Continuum de la motivation

comportement	amotivé $\xrightarrow{\text{continuum}}$ autodéterminé						
	amotivation	motivation extrinsèque			motivation intrinsèque		
	type de régulation	aucune	externe	introjectée	identifiée	intégrée	intrinsèque
	locus de causalité	impersonnel	externe	plutôt externe	plutôt interne	interne	interne
		régulation contrôlée			régulation autonome = hauts degrés de motivation		

Principe des organisations Opale

- 1 Plénitude
- 2 Auto-direction
- 3 Raison d'être évolutive

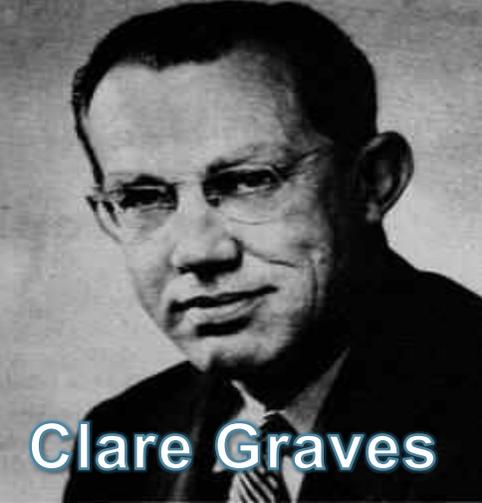
*Philosophie de
l'**organisation** comme
organisme vivant*



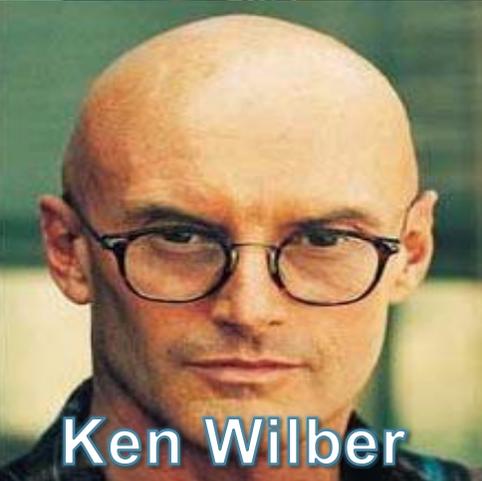
Frédéric Laloux

Reinventing organizations (2014)

Spirale dynamique



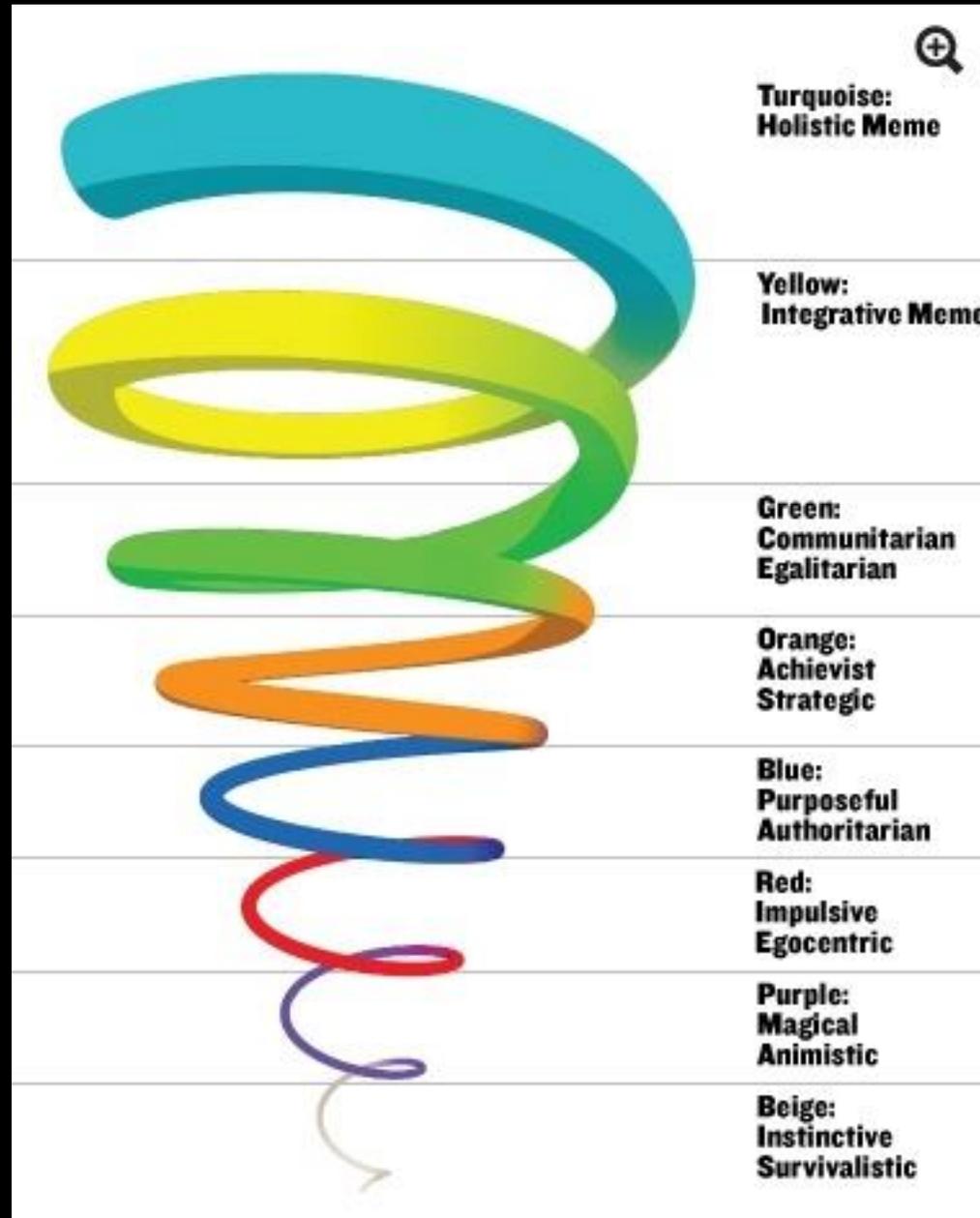
Clare Graves



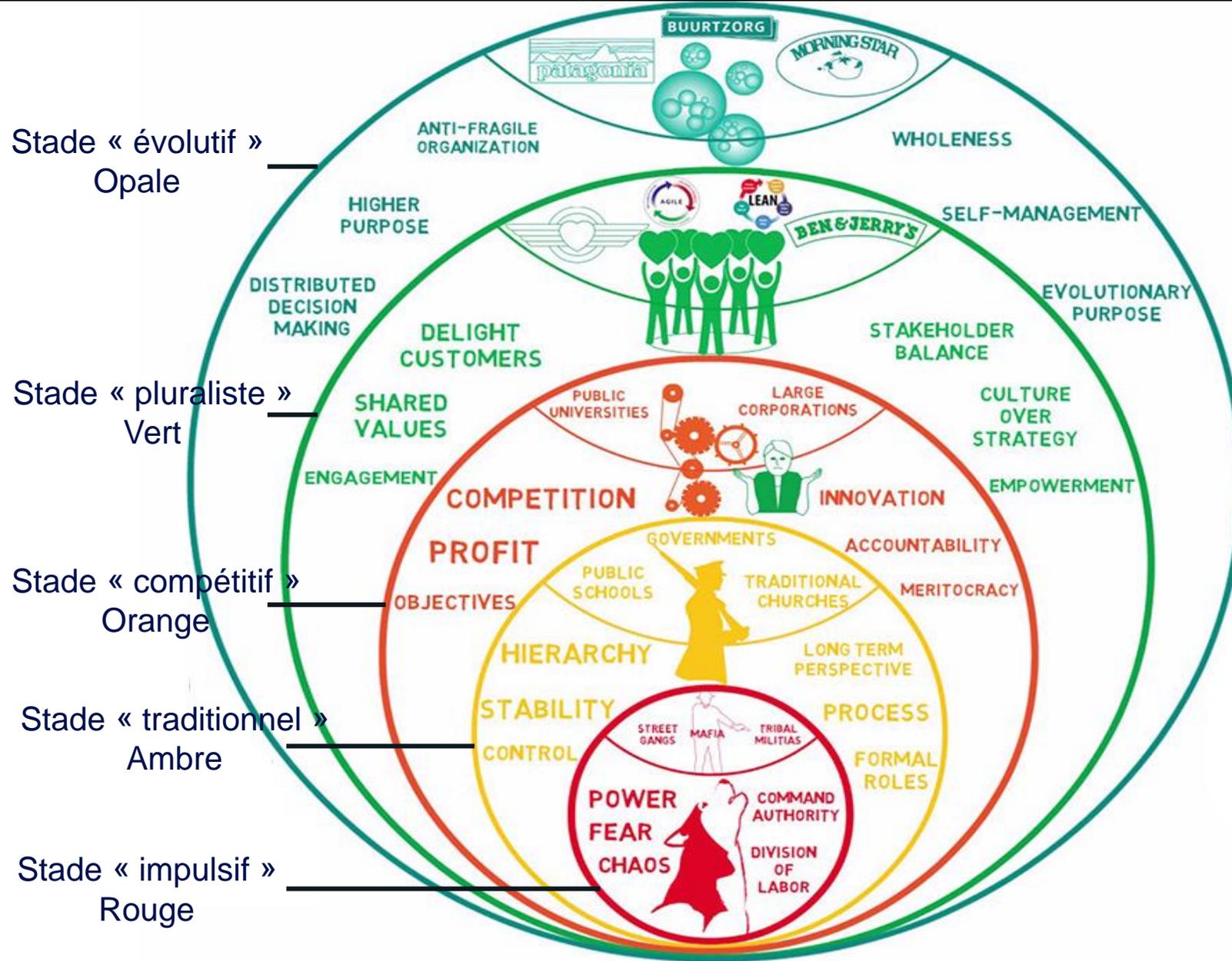
Ken Wilber

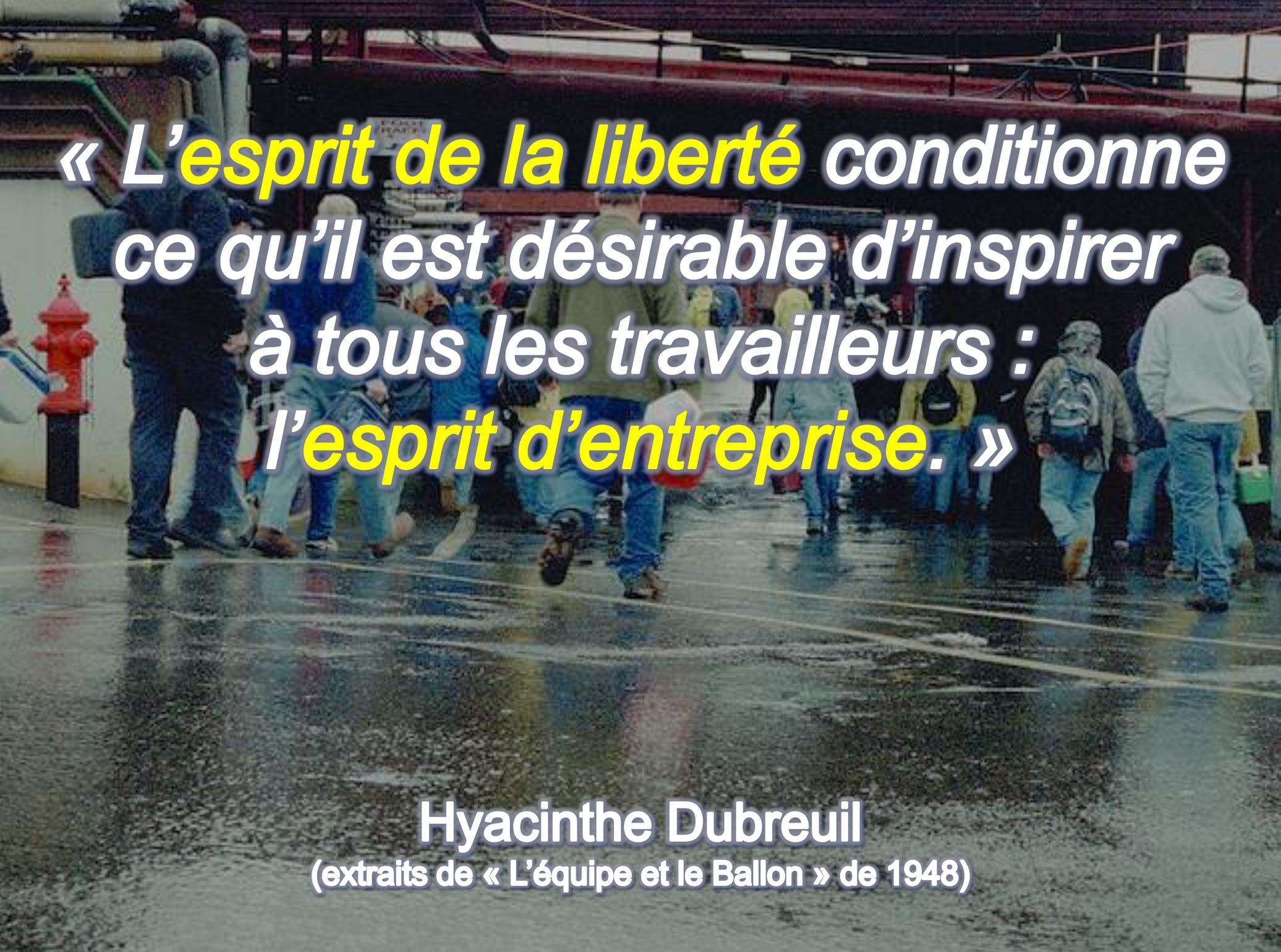


Don Beck



Grille simple de l'évolution des organisations





« **L'esprit de la liberté** conditionne
ce qu'il est désirable d'inspirer
à tous les travailleurs :
l'esprit d'entreprise. »

Hyacinthe Dubreuil
(extraits de « L'équipe et le Ballon » de 1948)

FREEDOM,
INC.

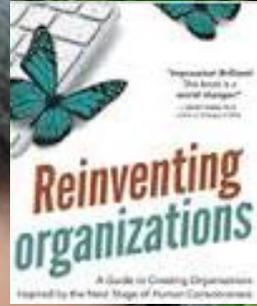


The Remarkable, No-Cost Way
to Lead Your Business to Higher
Productivity, Profits, and Growth

Brian M. Carney and June Getz

Getz

Laloux



1. Respect de l'égalité intrinsèque

(signifiant / reconnu / inclus)

2. Réalisation de soi & Plénitude

(apprécié comme personne, pas seulement comme ressource)

3. Auto-direction & Raison d'être évolutive

(compétent / confiance)



Service public fédéral
Mobilité et Transports

*Retour d'expérience sur la transformation
du Ministère Belge des Transports*

Respect de
l'égalité
intrinsèque

1 Whyway

2 Humilité

3 Equité



Objectifs & Plan de management définis avec tous le personnel



Comités de direction ouverts











Flex desks pour tous



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 tijd 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



U&I conversations, Opinion polls, 360° feedback, Employee First Councils,...

Copyrighted Material

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

foreword by C. K. Prahalad

MORE THAN 100,000 COPIES SOLD

EMPLOYEES FIRST, CUSTOMERS SECOND

turning conventional management upside down

turning conventional management upside down

EMPLOYEES FIRST, CUSTOMERS SECOND

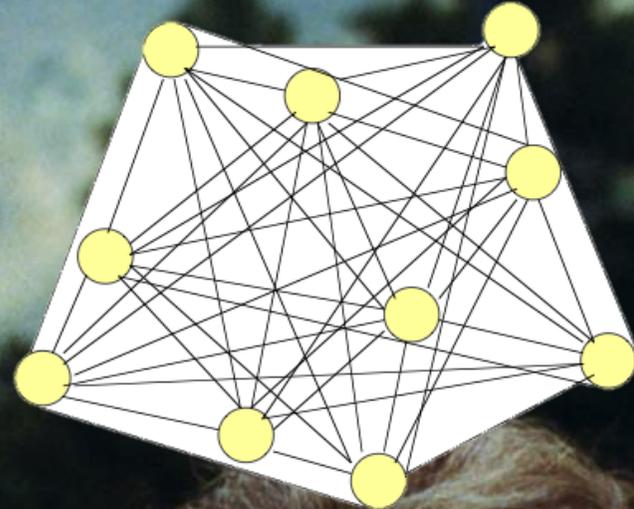
VINEET NAYAR

Copyrighted Material

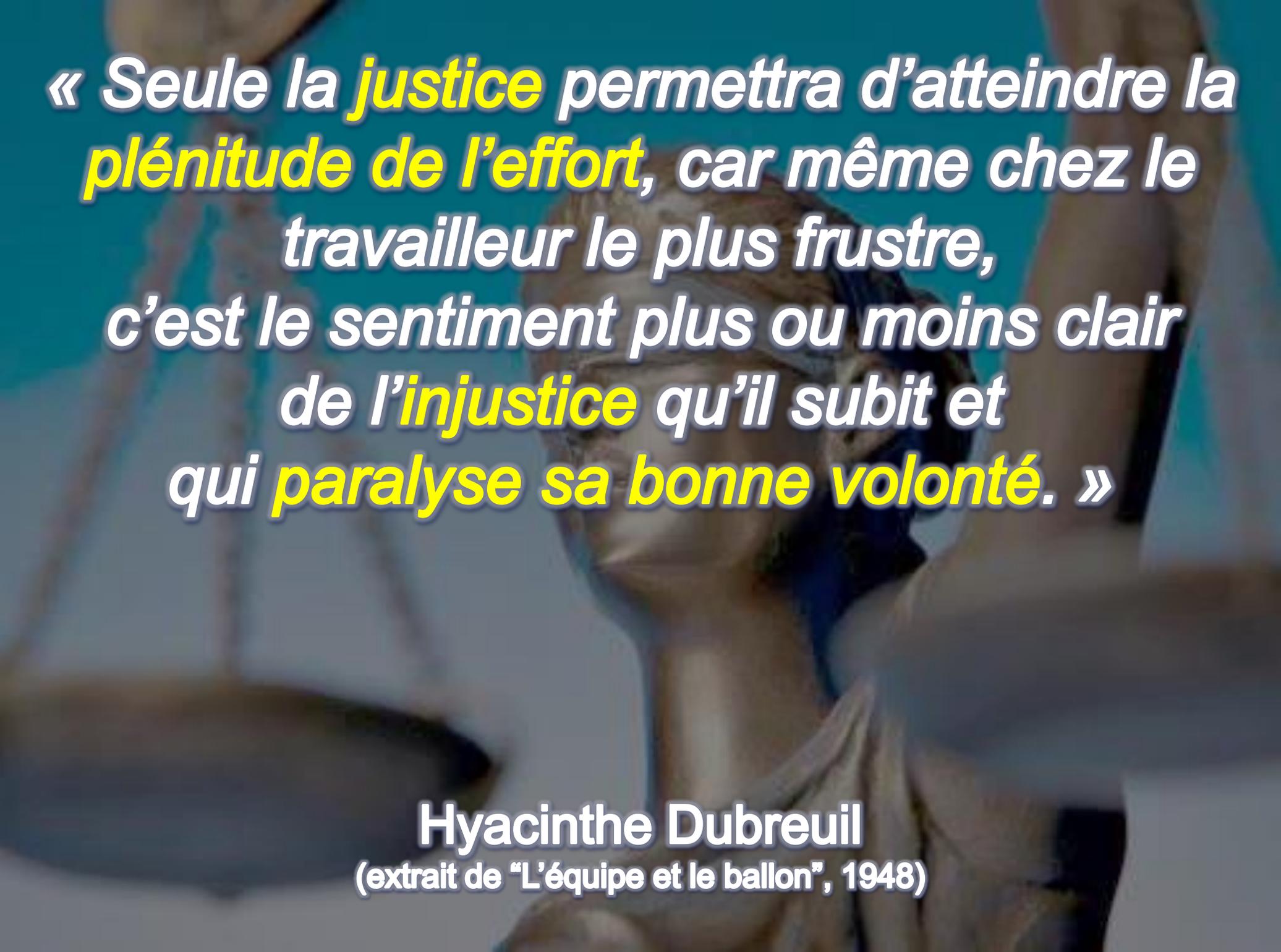


Respect

Structure en réseau



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



« Seule la **justice** permettra d'atteindre la **plénitude de l'effort**, car même chez le **travailleur le plus frustré**, c'est le **sentiment plus ou moins clair de l'injustice** qu'il subit et qui **paralyse sa bonne volonté**. »

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



« *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

1 Whyway

2 Humilité

3 Equité

Chacun **veut** prendre des initiatives

Réalisation de soi

1

Exploration

2

Artisanat

3

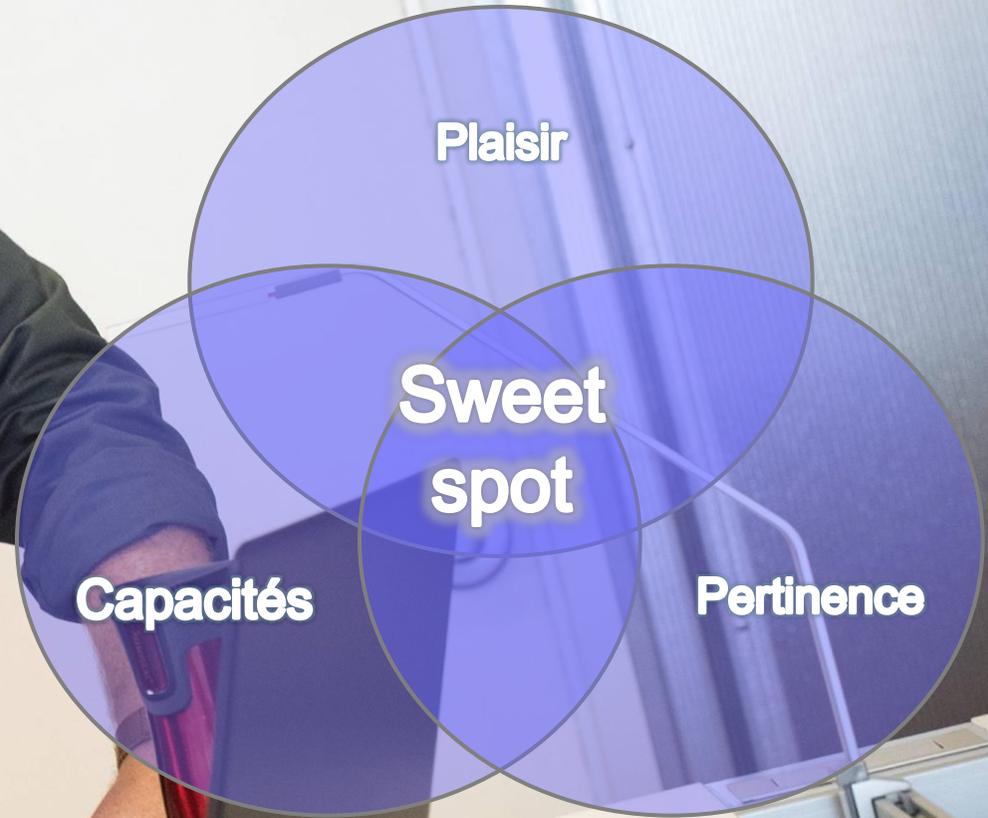
Collaboration

Chacun est **capable** de prendre des initiatives



Exploration

The sweet spot



Programme de formations des cadres

D.R.I.V.E.

Développement

- Gestion des talents
- Connaissance de soi
- Intelligence émotionnelle/Méditation
- Gestion du temps
- Coaching
- ...

Echange

- Teambuilding
- 2-way Feedback
- Communication
- Contribution à l'équipe
- ...

Responsabilité

- Objectifs d'équipe
- Cycles d'évaluation
- Délégation
- Vision stratégique
- ...

Valeur externe

- Disponibilité
- Gestion des conflits
- ...

Innovation

- Blue Ocean
- Amélioration continue des processus

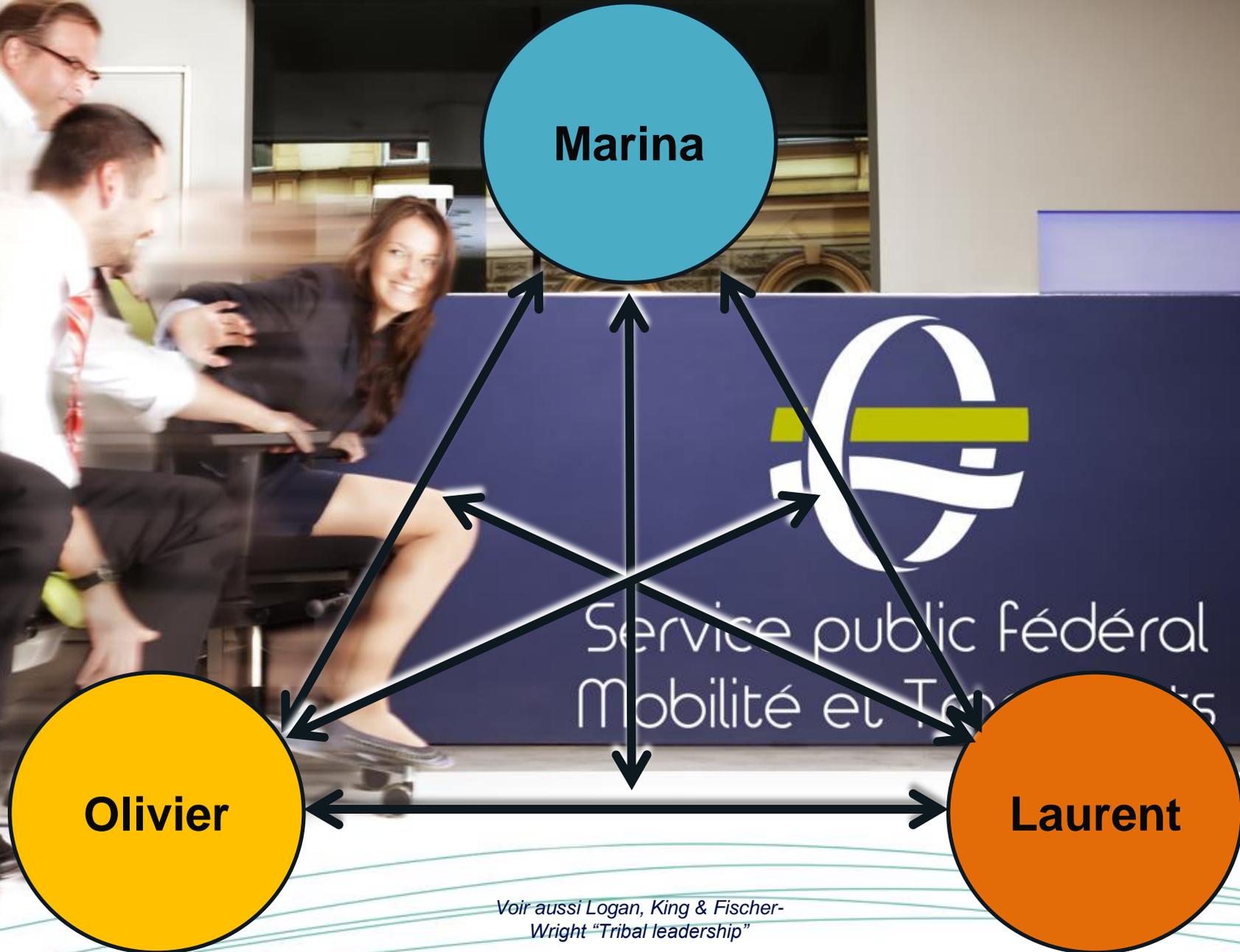


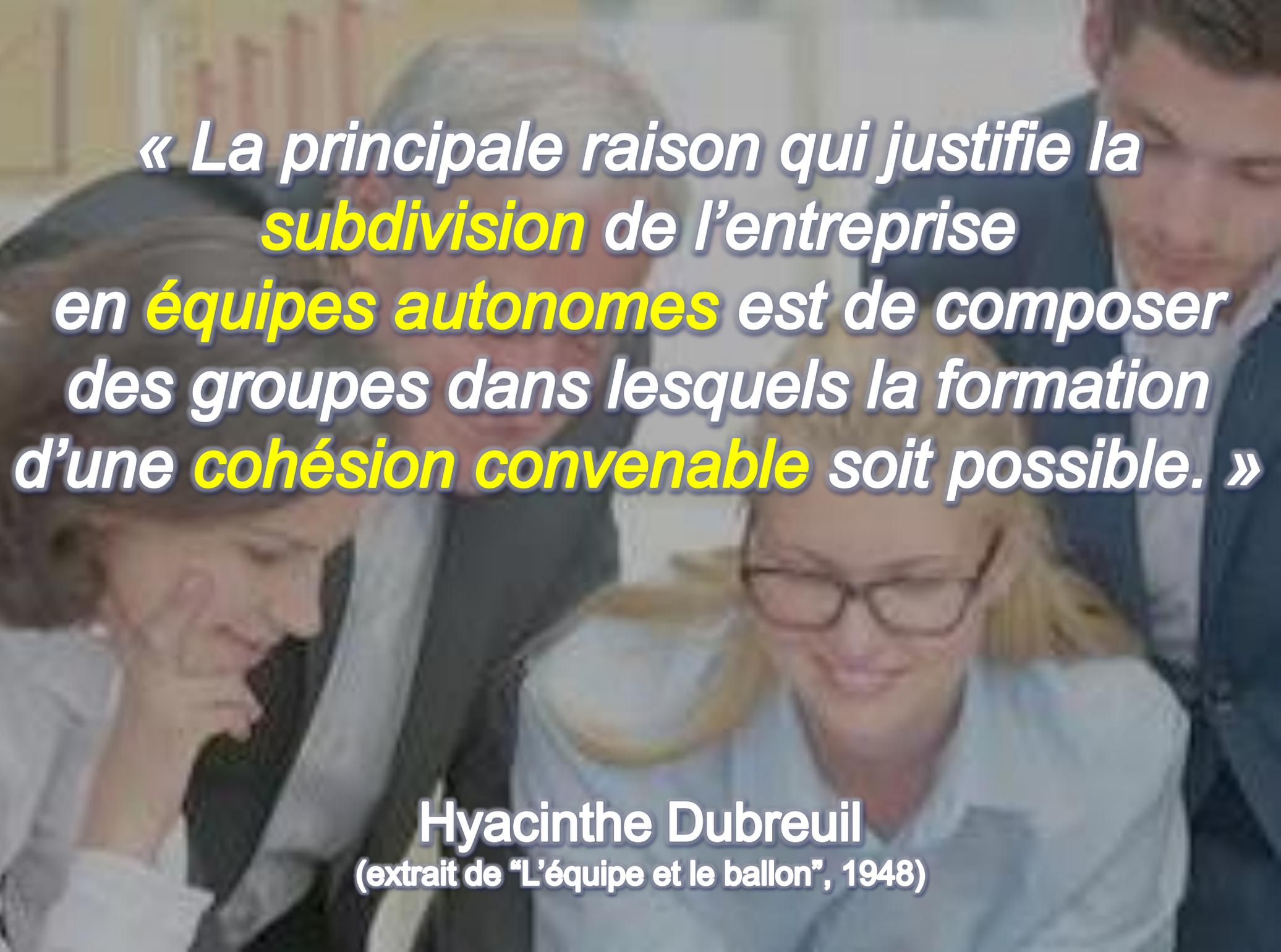
BUURTZORG

Artisans



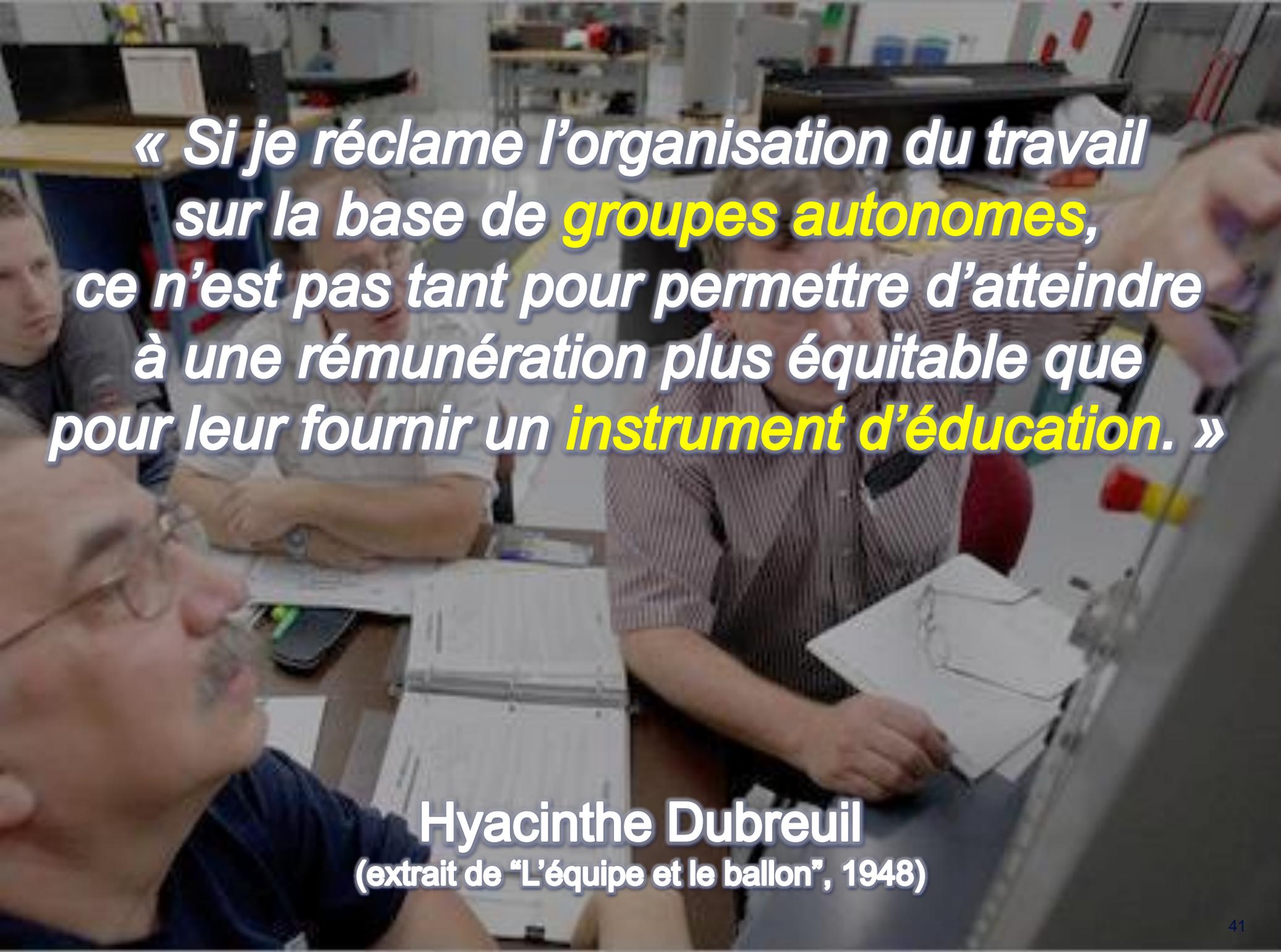
Triades





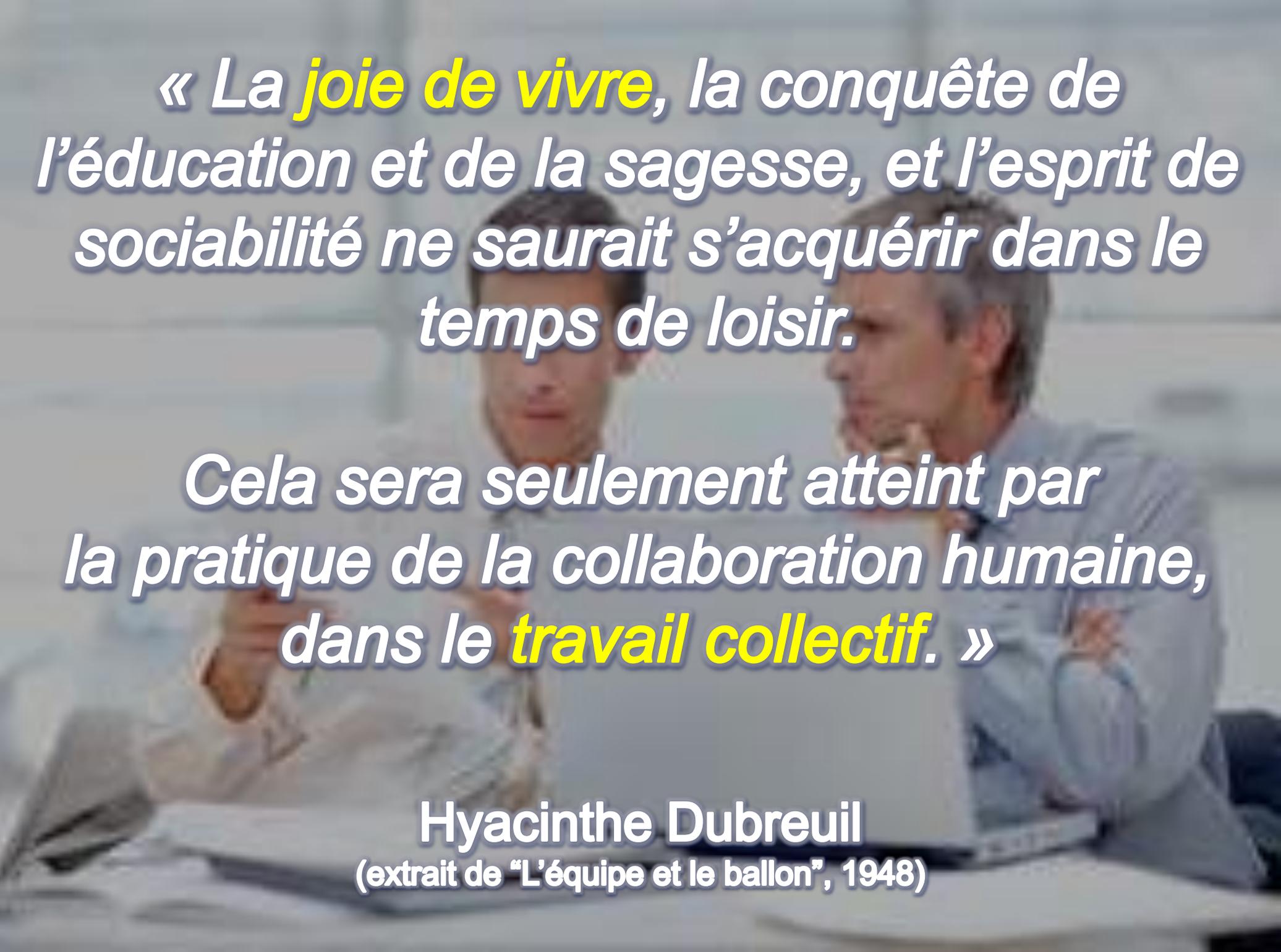
« La principale raison qui justifie la **subdivision** de l'entreprise en **équipes autonomes** est de composer des groupes dans lesquels la formation d'une **cohésion convenable** soit possible. »

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



« Si je réclame l'organisation du travail sur la base de *groupes autonomes*, ce n'est pas tant pour permettre d'atteindre à une rémunération plus équitable que pour leur fournir un *instrument d'éducation*. »

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

A background image showing two men in business suits sitting at a table, looking at a laptop screen. The image is slightly blurred and has a blue tint.

« *La **joie de vivre**, la conquête de l'éducation et de la sagesse, et l'esprit de sociabilité ne saurait s'acquérir dans le temps de loisir.*

*Cela sera seulement atteint par la pratique de la collaboration humaine, dans le **travail collectif**. »*

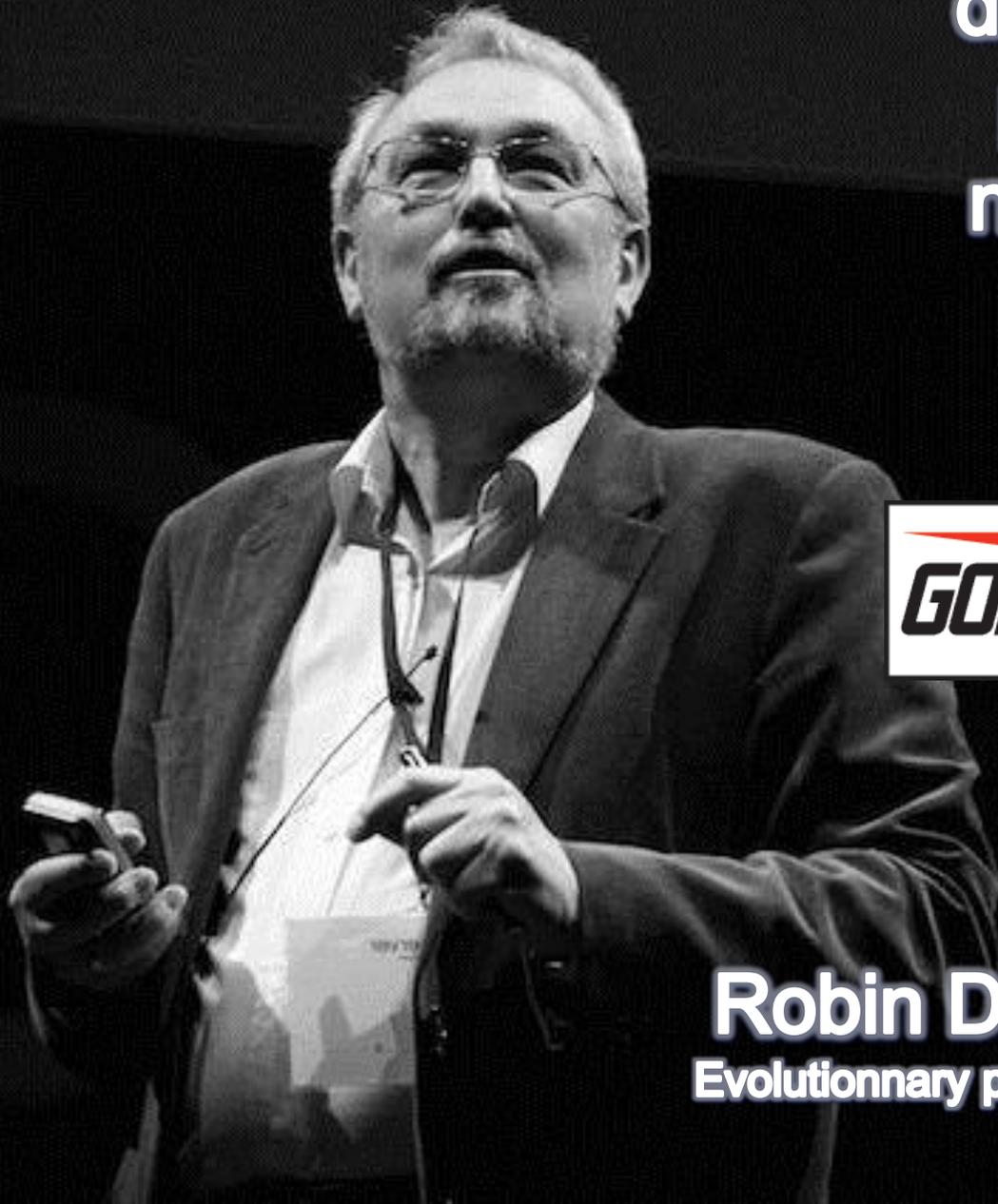
Hyacinthe Dubreuil
(extrait de "L'équipe et le ballon", 1948)

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





Auto-direction

1

Confiance

2

**Objectifs
partagés**

3

**Soutien &
Lâcher-prise**

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



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. The background shows a modern office environment with a window, a potted plant on a side table, and a desk lamp.

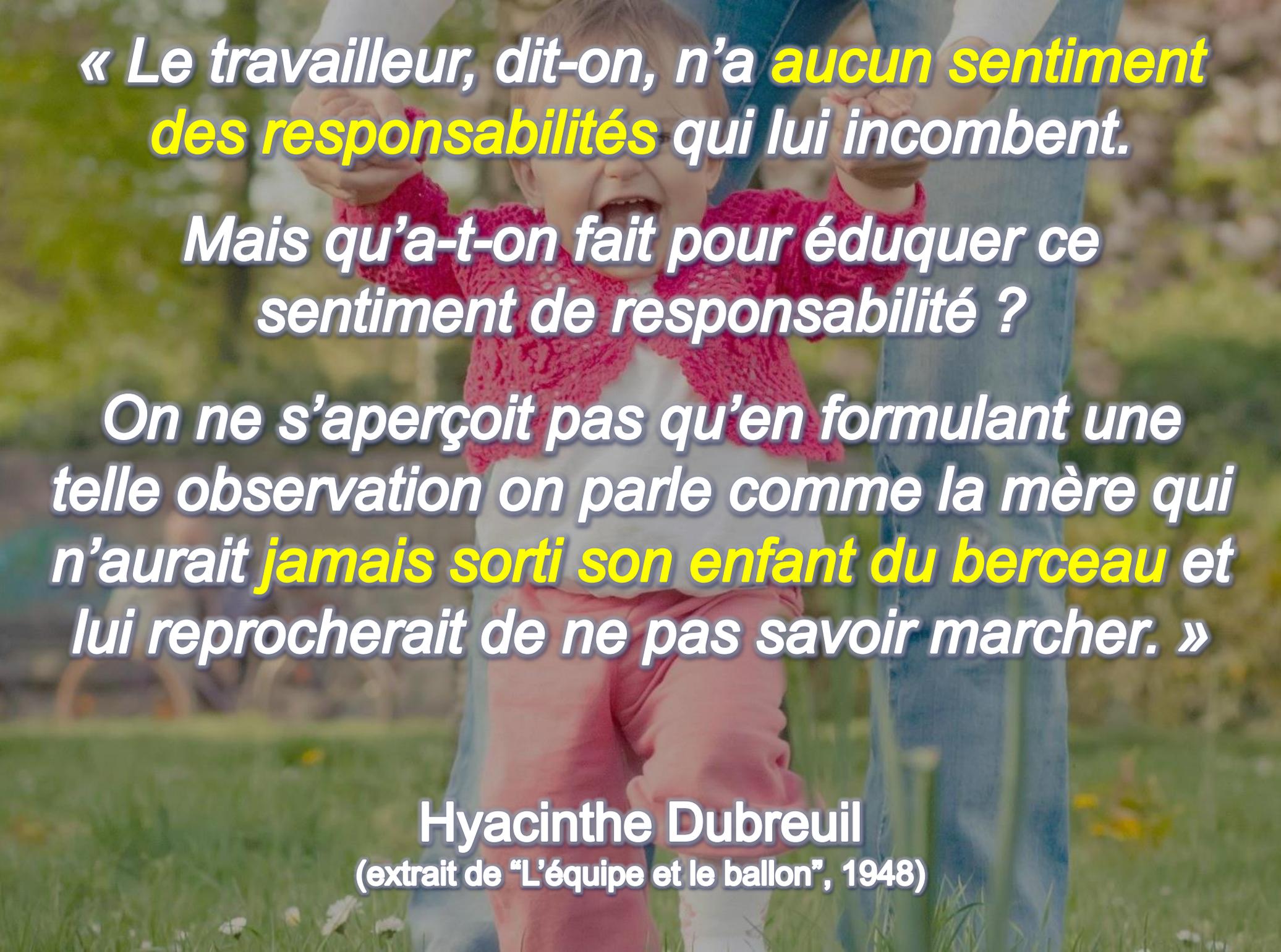
Travailler où chacun veut

Jusqu'à 3 jours de télétravail

Réseau fédéral de bureaux satellites

Travailler où chacun veut
Cloud computing



A photograph of a baby in a pink sweater crying while being held by an adult in a grassy field. The text is overlaid on the image.

« Le travailleur, dit-on, n'a **aucun sentiment des responsabilités** qui lui incombent.

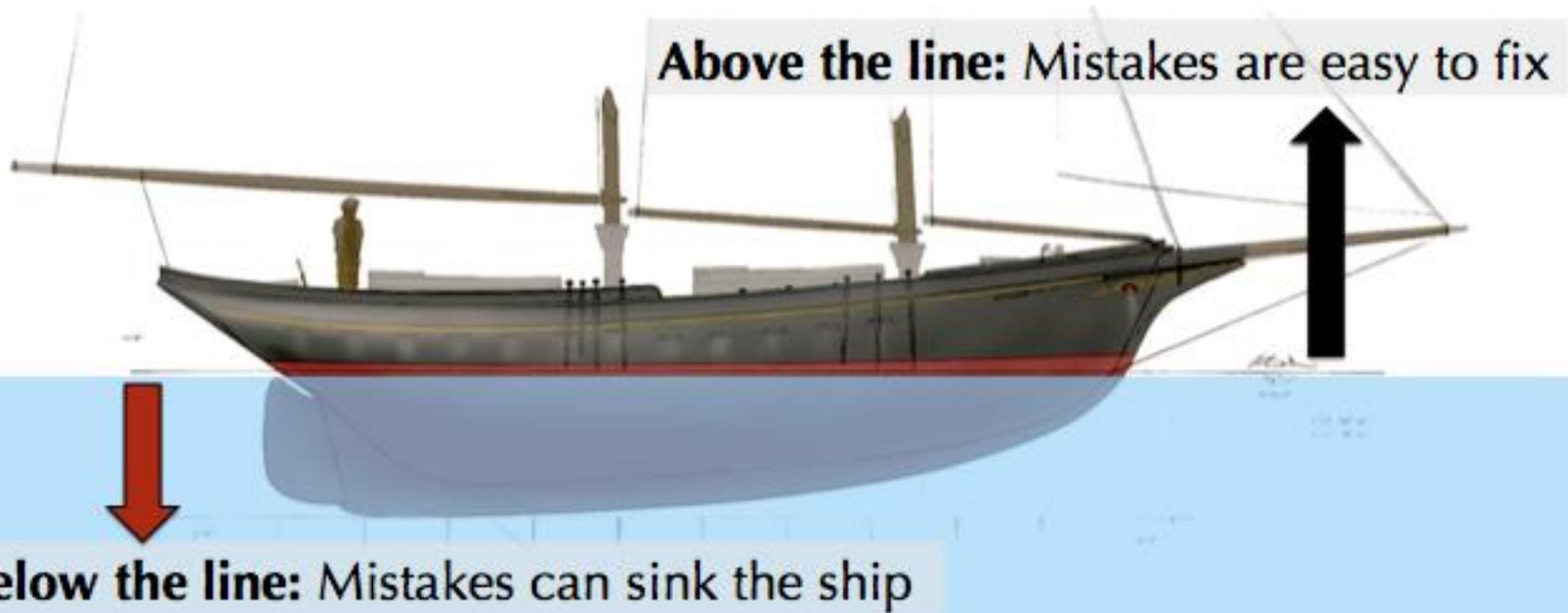
Mais qu'a-t-on fait pour éduquer ce sentiment de responsabilité ?

*On ne s'aperçoit pas qu'en formulant une telle observation on parle comme la mère qui n'aurait **jamais sorti son enfant du berceau** et lui reprocherait de ne pas savoir marcher. »*

Hyacinthe Dubreuil

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

La ligne de flottaison & le processus de conseil



Comité des petits cailloux

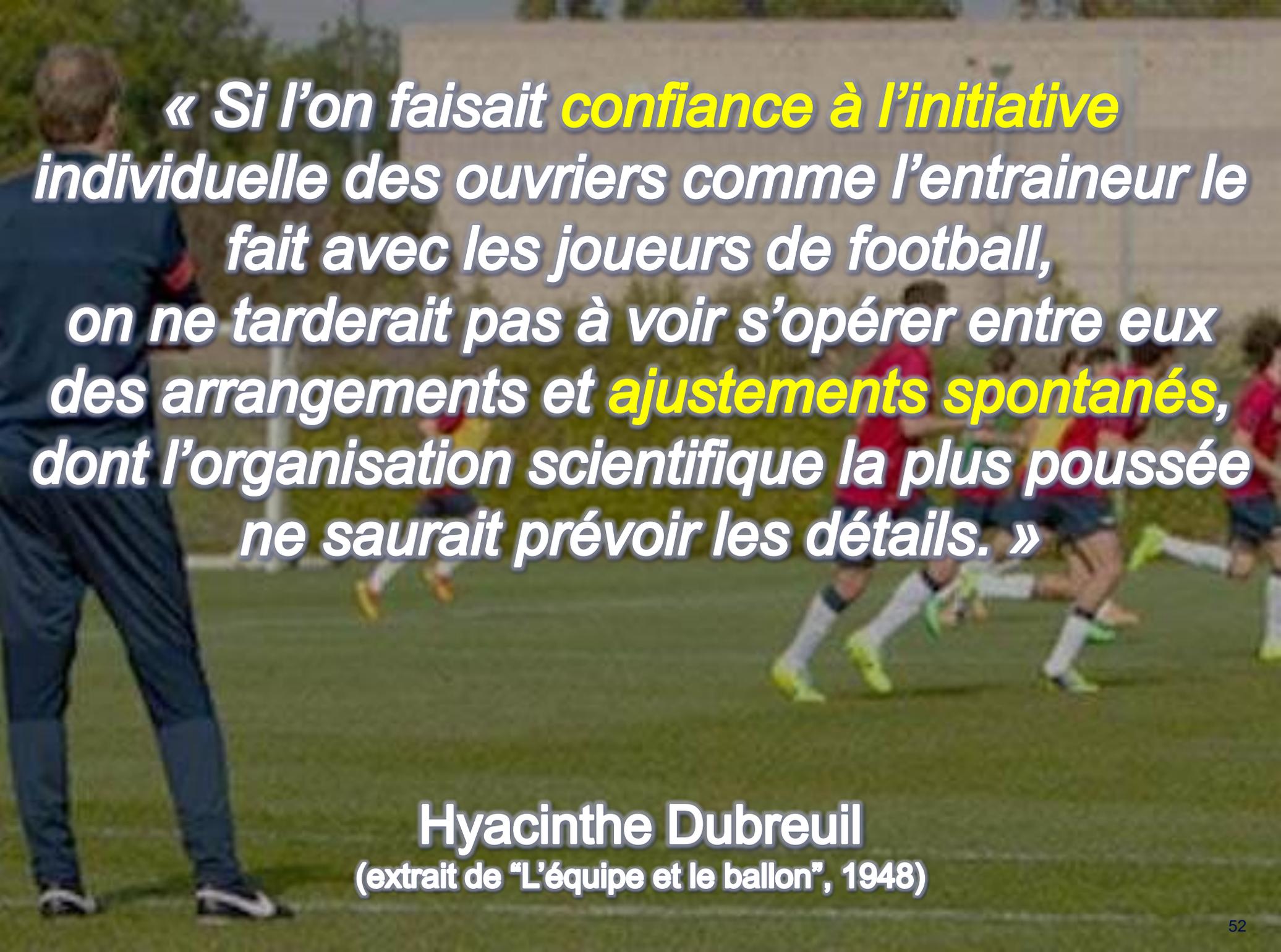




Lâcher-prise

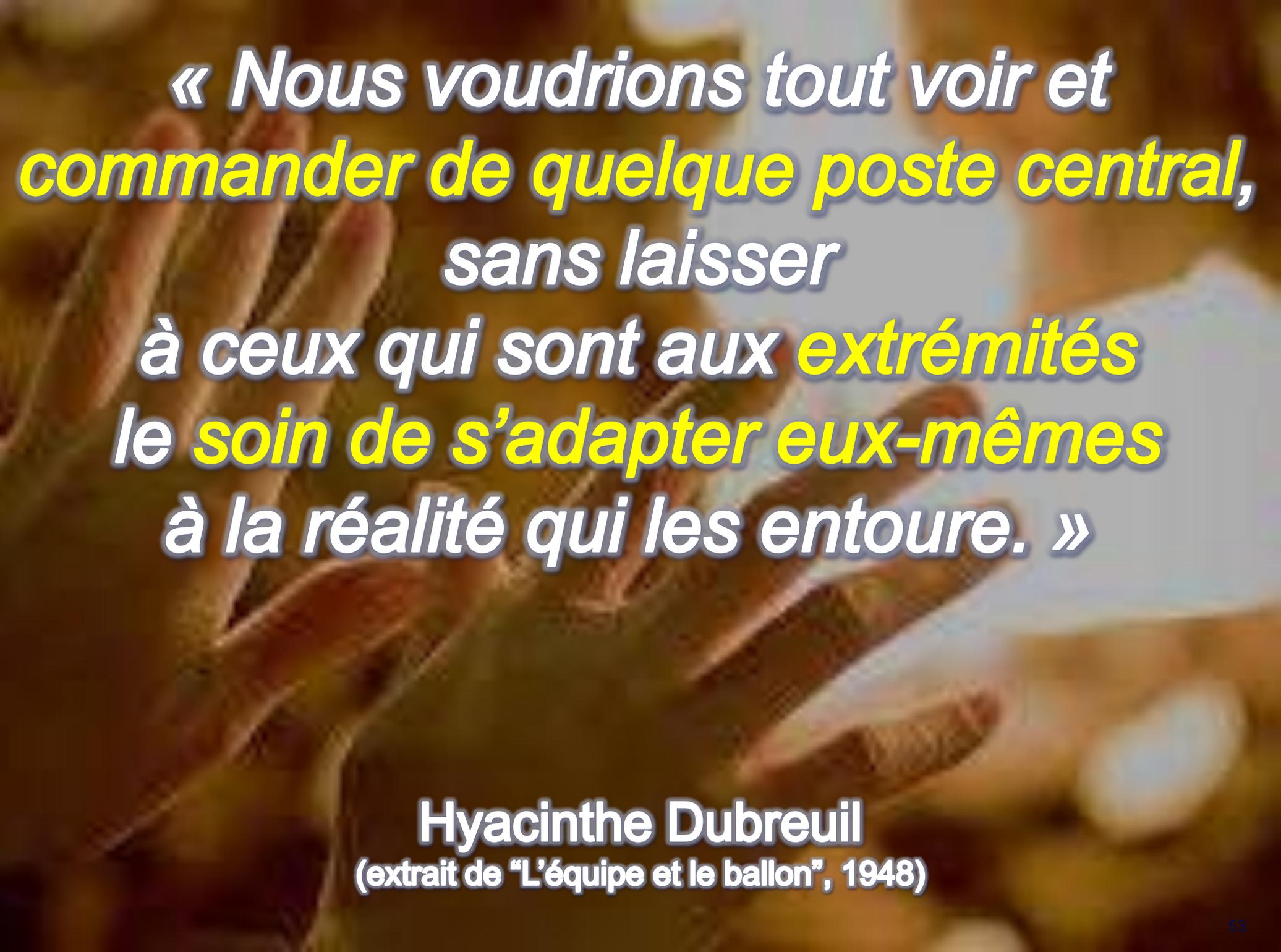
« Celui qui **sait**
est celui qui **fait**.
Le **chef** est celui
qui a le **ballon**. »

Jean-François
Zobrist



*« Si l'on faisait **confiance à l'initiative** individuelle des ouvriers comme l'entraîneur le fait avec les joueurs de football, on ne tarderait pas à voir s'opérer entre eux des arrangements et **ajustements spontanés**, dont l'organisation scientifique la plus poussée ne saurait prévoir les détails. »*

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



**« Nous voudrions tout voir et
commander de quelque poste central,
sans laisser
à ceux qui sont aux extrémités
le soin de s'adapter eux-mêmes
à la réalité qui les entoure. »**

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

Résultats



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



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

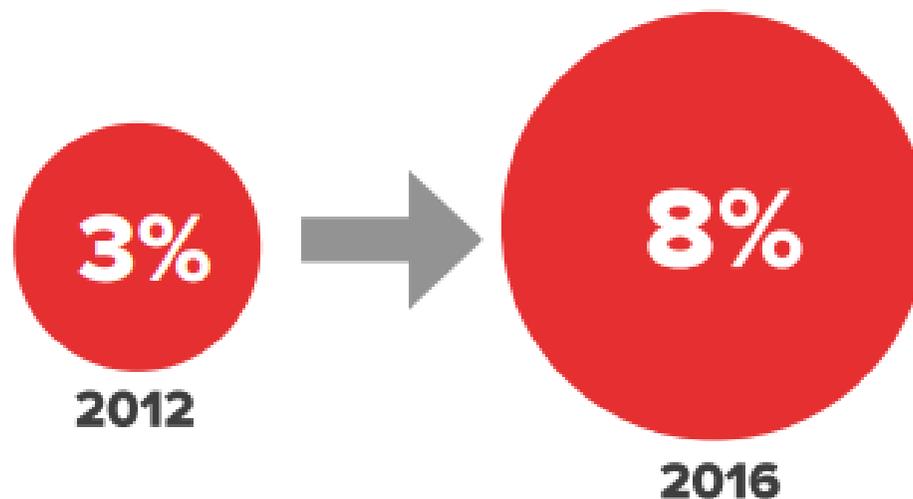
LRN[®] *Inspiring Principled Performance[®]*



Dov Seidman

Self-Governance Is Increasing

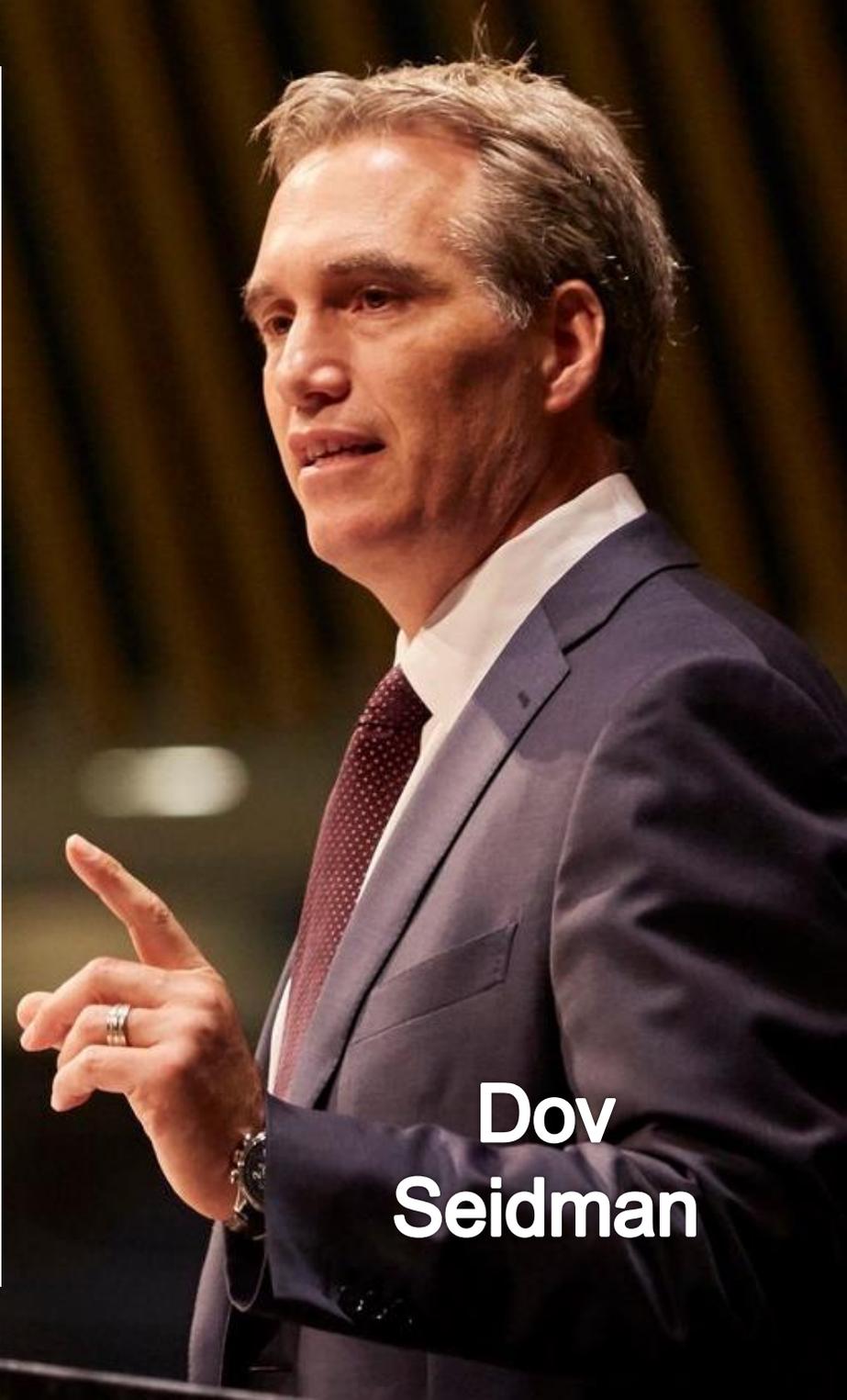
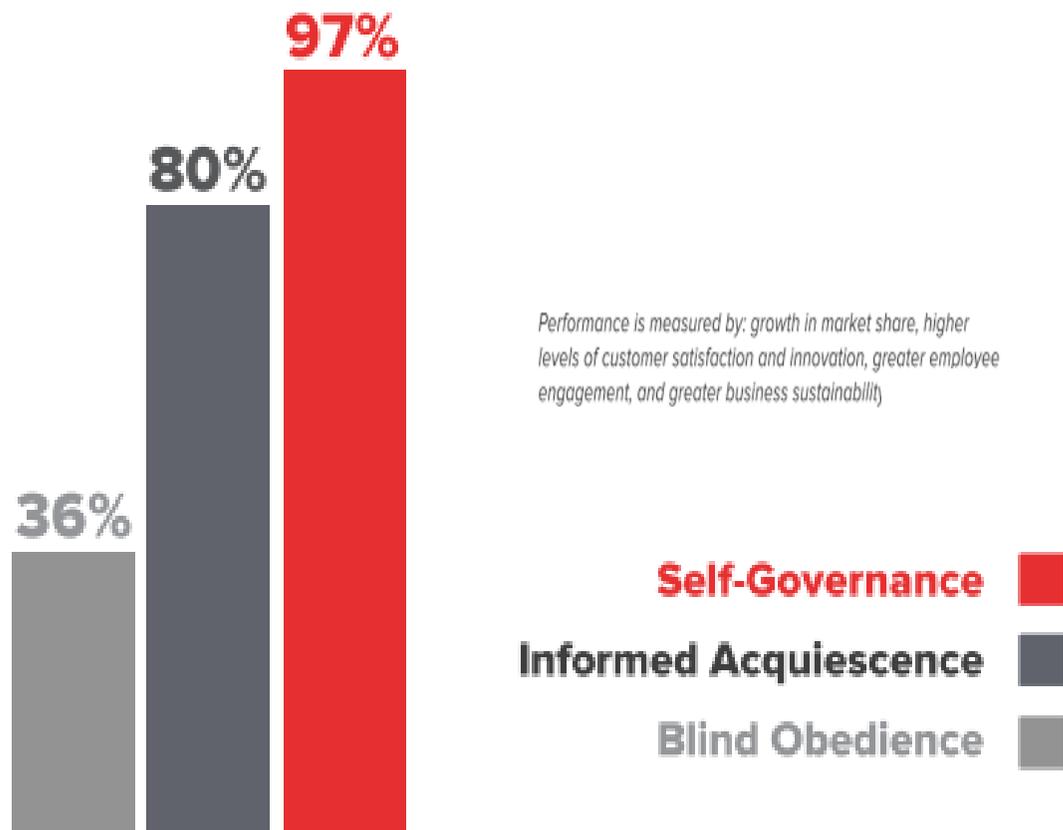
Percentage of organizations manifesting Self-Governance



	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**



GUARANTEED
TO KEEP YOU DRY

GORE-TEX[®]
PRODUCTS



- Founded in 1958
- Sales: \$1.2 billion (2003) to \$3.2 billion (2013)
- Employees: 10,000
- Annual double-digit growth

A scenic coastal landscape featuring a person walking away from the viewer on a grassy hillside, carrying two surfboards. The person is wearing a plaid shirt and dark pants. The background shows a vast ocean under a cloudy sky, with a prominent rock formation in the water and a cliffside on the left. The Patagonia logo is overlaid in the upper right corner.

patagonia®

- **Founded in 1973**
- **Sales: \$750 million (2016)**
- **Employees: 1,000**
- **Annual double-digit growth**
- **Profits tripled between 2008 and 2014**



- **Founded in 2006**
- **Sales: Euro 362 million (2016)**
- **Annual double-digit growth (+16% in 2016)**
- **Employees: 10,000**

*« Il est bien rare que
deux entreprises fonctionnent
rigoureusement
de la même manière.*

*Mettons donc en garde
celui qui croit qu'il n'y a
qu'un truc à imiter. »*

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



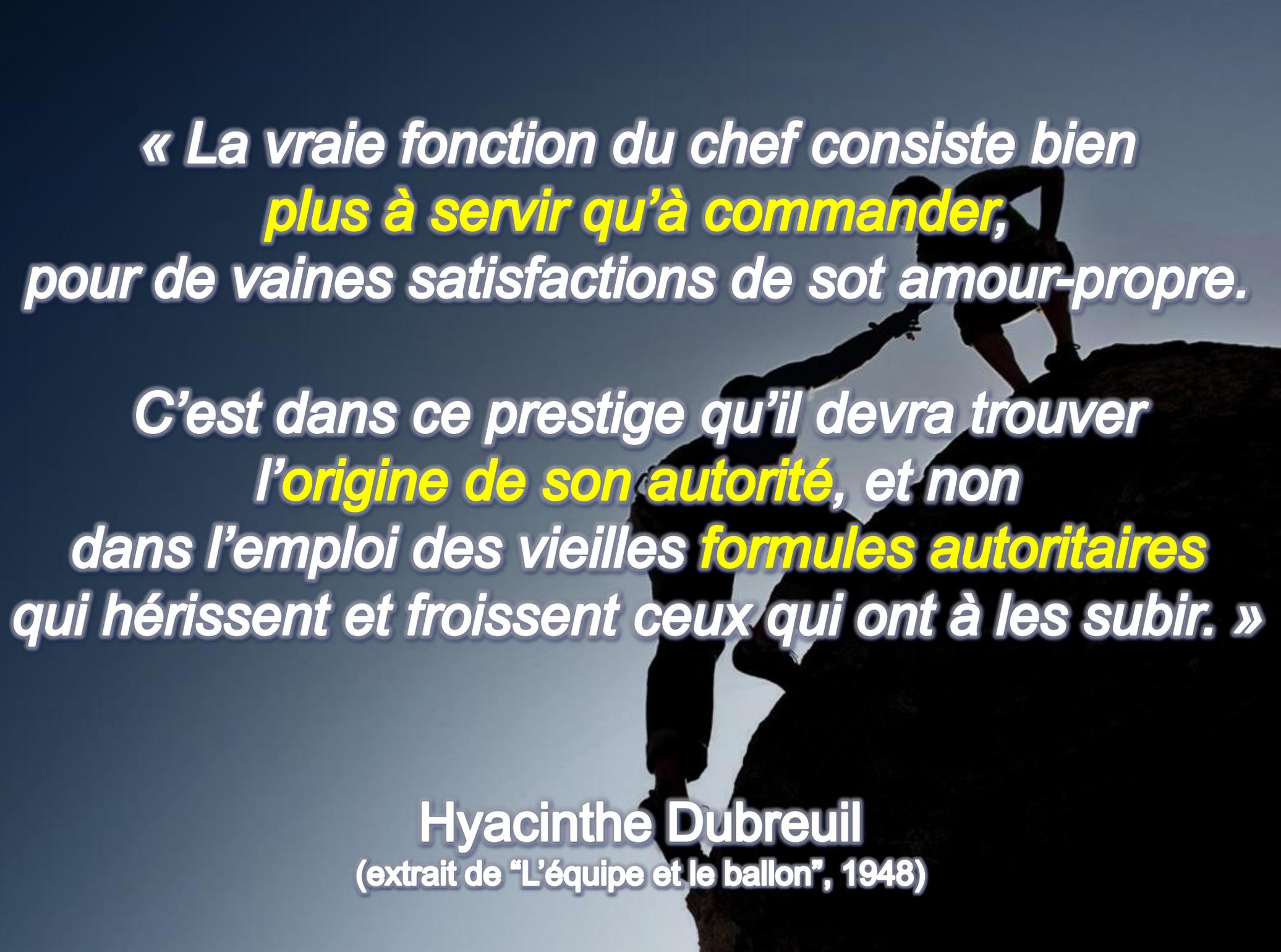
- 1 Postures du CEO & managers alignées
- 2 Actes pour remplir le seau de la confiance
- 3 Cohérence à tous les niveaux
- 4 Pilotes avec dérogations possibles (opt-outs)



Transformation intérieure

Servir au lieu de commander

*SPF Mobilité : formation de
50 méditants volontaires*



« La vraie fonction du chef consiste bien plus à servir qu'à commander, pour de vaines satisfactions de sot amour-propre.

C'est dans ce prestige qu'il devra trouver l'origine de son autorité, et non dans l'emploi des vieilles formules autoritaires qui hérissent et froissent ceux qui ont à les subir. »

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