



# LEADERSHIP

LEADER POUR LE CHANGEMENT  
ORGANISATIONNEL ET CULTUREL

HR Public  
23 mai 2013

Annick SOOLS – HR Manager - RIZIV



# CONTEXTE ORGANISATIONNEL

1. Départs massifs à la pension
2. Pression sur « l'entrepreneuriat » du service public:
  - Efficacité
  - Axé sur les processus
  - Durabilité
  - LEAN
3. Pression sur les moyens:
  - Economies
  - Personnel: remplacements sélectifs, faire plus avec moins de collaborateurs
4. Changements de priorités en HRM
  - Orientation résultats – nouveau système d'évaluation fédéral
  - 'New way of working' – nouvelle organisation du travail (télétravail, bureaux satellites, etc.)

La demande du  
topmanagement



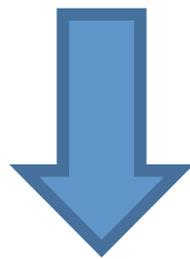
***Nous avons besoin d'un  
changement culturel!***

# CHANGEMENT DE CULTURE UNE NECESSITE?

1. La culture d'organisation actuelle n'offre pas suffisamment de soutien à la réalisation de ces défis
  
2. Plus de focus sur :
  - La responsabilité
  - Les résultats
  - La collaboration/ les synergies
  - L'approche organisationnelle
  - L'efficacité
  - ...

# WORKSHOP TOPMANAGEMENT

“ De cement die mensen samenhoudt,  
die  
ontbreekt vandaag in onze



***Een culturele verandering is  
nodig !!!***



SI la “CULTURE” est  
le ciment social qui lie  
les personnes ...

v Comment va-t-on  
créer ce ciment ?

v Quel usage en  
ferons-nous?



Maar **Hoe** doe je

dat ? ? ?



C  
U  
L  
T  
U  
U  
R

is geen **wetenschap**

kan **alles** betekenen

... en dus ook weer  
**niets**

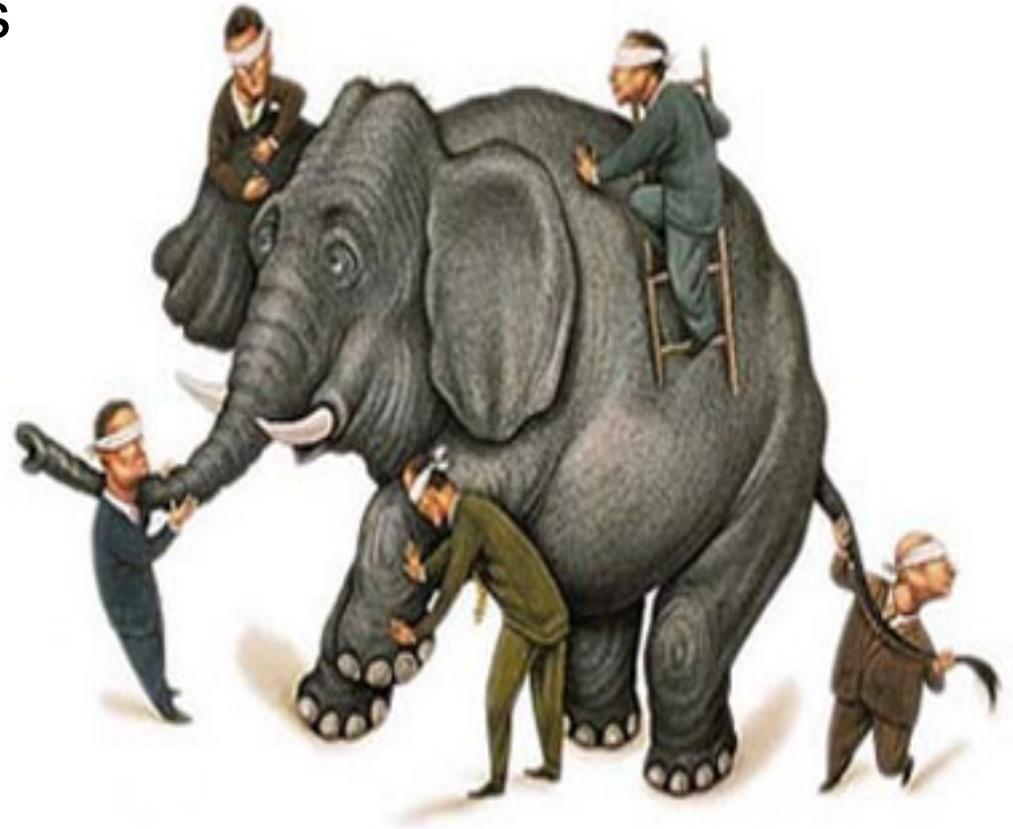
Maar:

een mens kan niet zonder !!

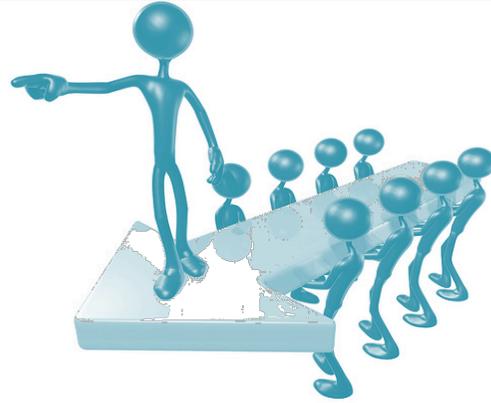
# BESOIN DE MOYENS COLLECTIFS

Il ne suffit pas que quelques individus “apprennent” pour une organisation - la réalité est trop complexe que pour être comprise au niveau individuel

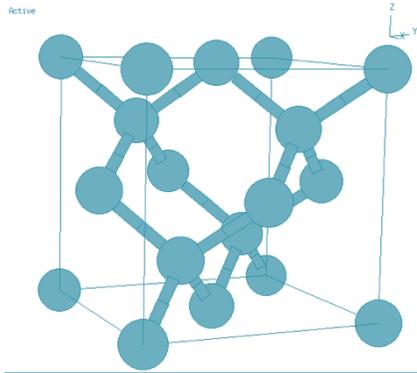
mais construire ensemble n'est pas si facile - cela demande des aptitudes de communication et des capacités organisationnelles



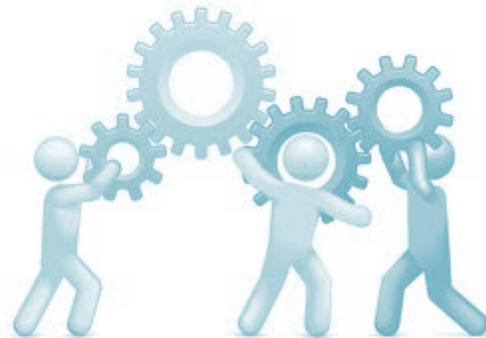
# CAPABILITIES FOR ORGANIZATIONAL CHANGE



LEADERSHI  
P



STRUCTU  
RE



SUPPORT



CONNEC  
T

Cultural  
Change

+



=



# LA RÉPONSE = CONNECT

- CONNECT un projet de développement du leadership pour augmenter et garantir la capacité de changement organisationnel et culturel de l'organisation
- Cadre théorique sous-jacent:
  - L'organisation apprenante;
  - Modèle émergent

# CONNECT STAAT VOOR ...

## ***Davantage de contact***

Avec moi-même  
Avec mes collaborateurs  
Avec mes collègues  
Avec les valeurs de l'INAMI  
Au sein et entre les équipes  
Entre les services  
...

Pour se donner les moyens de réaliser  
les objectifs de l'INAMI

## ***Meer contact***

Met mijzelf  
Met mijn medewerkers  
Met mijn collega's  
Met de waarden van het RIZIV  
Tussen/in de teams  
Tussen de diensten  
...

Om de doelstellingen van het RIZIV  
te kunnen realiseren.

Pour développer l'efficacité  
personnelle et les  
compétences de  
management et de  
leadership de nos  
dirigeants

Un projet orienté humain  
qui évolue en fonction  
des besoins des  
personnes et de  
l'organisation

CONNE  
CT

Un instrument possible pour  
changer la culture  
d'organisation

Où veut-on aller ?

[ quelle situation désirée ? ]  
[ quelles priorités ? ]

Comment prenons-nous  
des décisions ?

[ quel style de leadership ? ]  
[ quel modèle d'organisationnel ? ]

CONNECT ... élan  
possible pour  
changer la culture  
d'organisation

Comment collaborons-  
nous ?

[ quelles valeurs ? ]  
[ quel modèle  
d'organisationnel ? ]

Comment savons-nous  
qu'on est sur la bonne  
voie ?

[ quelles bonnes pratiques ? ]  
[ quel processus  
d'apprentissage ? ]  
[ quelles mesures ? ]

**Scénario 1**  
Projet de changement  
(et Formation &  
Développement)



**Scenario 1**  
Veranderingsproject  
(en Opleiding & Ontwikkeling)

**Scénario 2**  
Projet de Formation &  
Développement  
(modèle émergent)



**Scenario 2**  
Project Opleiding &  
Ontwikkeling  
(emergentie-model)

**Scénario 3**  
Actions de Formation et  
Développement  
(pas un projet)



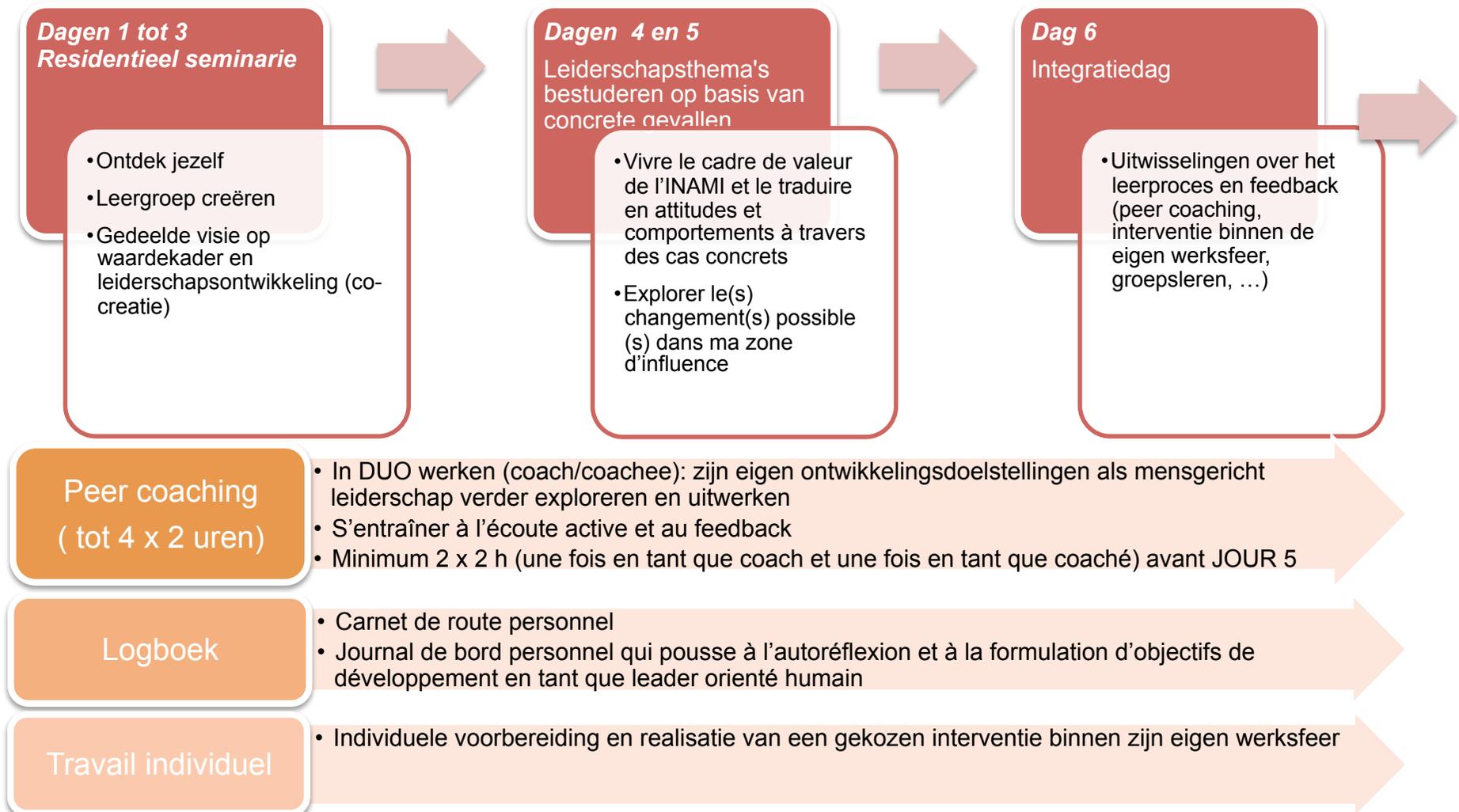
**Scenario 3**  
Opleiding &  
Ontwikkeling Acties  
(geen project)

# PHASE 1 - CONNECT 1.0 (2011-2012)

Actions de Formation  
et Développement



Opleiding &  
Ontwikkeling Acties



# ROI PHASE 1

- Prises de consciences
- Cadre de valeur co-construit et partagé
- Vision de leadership partagée : adopter et adapter un style de leadership orienté humain

# VISION PARTAGÉE DU LEADERSHIP



Interventions dans sa zone d'influence

Responsable de ses actes et de ses conséquences

Communication directe et feedback

Authenticité



« Dur avec les faits,  
doux avec la  
personne »

Savoir dire non  
à une  
demande / à  
une situation

Faciliter la coopération, le  
développement des  
complémentarités, des forces et des  
talents

Ecoute active  
(observer,  
reformuler, recadrer)

Anticiper (regard adulte)  
+ Découvrir l'instant (regard enfant)

Le leadership est une affaire  
d'engagement, de comportements et  
d'impact, plus que de savoirs et de  
connaissances

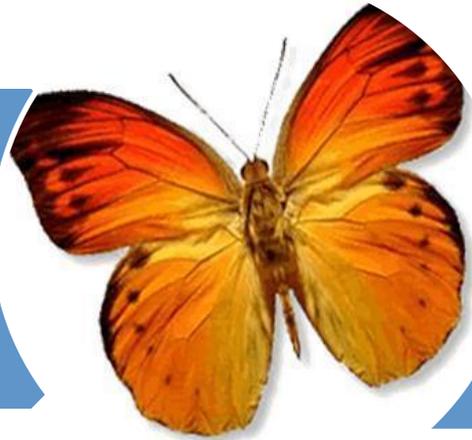
« Le problème n'est pas la situation mais la façon dont on voit la situation »  
« Soyons nous-mêmes le changement du monde que nous souhaitons voir »  
« ce n'est pas tant le but qui compte mais le chemin qu'on prend pour y arriver »

# ROI PHASE 1

- Vers plus de solidarité managériale?
- Vers plus d'assertivité?
- Quel impact sur les équipes, les gens?

# PHASE 2 - CONNECT 2.0 (2013-2014)

Projet de Formation &  
Développement  
(modèle émergent)



Project Opleiding &  
Ontwikkeling  
(emergentie-model)



Permettre à nos dirigeants  
de **co-construire**  
**et** à nos collaborateurs  
de **visualiser la**  
**situation désirée**



Développer  
l'**efficacité**  
**personnelle** et les  
compétences de  
management et de  
leadership de nos  
dirigeants en fonction de  
leurs besoins exprimés

vVision du leadership  
v Cadre de valeurs

Trajet Connect  
1.0 2011

Formations

ABSORBER

Comportements  
dans  
l'Organisation

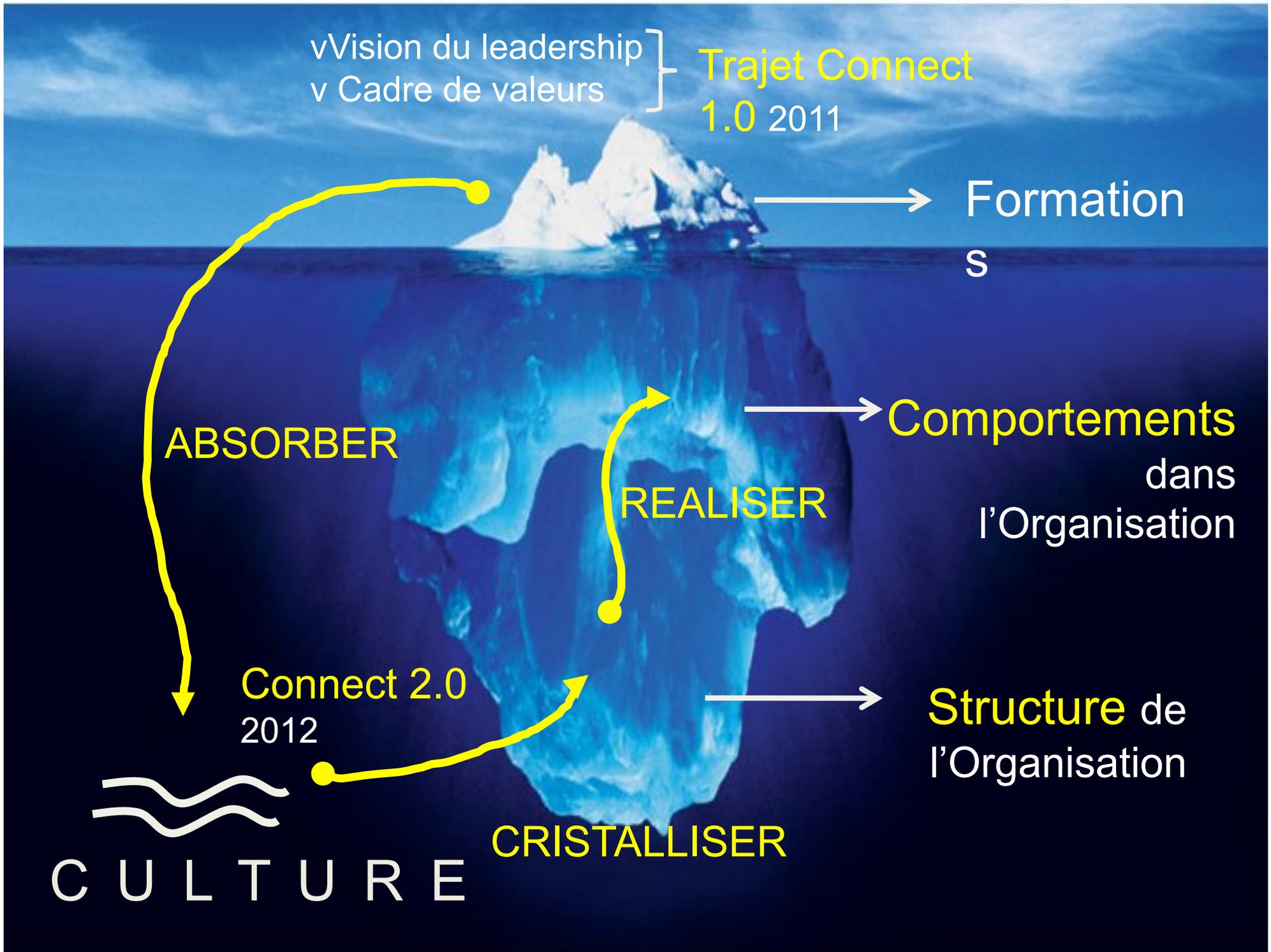
REALISER

Connect 2.0  
2012

Structure de  
l'Organisation

CRISTALLISER

CULTURE



SOUTIEN DU  
DEVELOPPEMEN

RAJES  
T  
CONNEC  
T  
2011-201  
2

Faciliter le  
*peer  
coaching*

Workshop  
s internes  
(CD)

Formations  
Thématiques

Teamcoaching  
DIRCOM

Assessment  
center

Teambuilding  
à la demande

Cycle  
opérationnel

IMPLEMENTATIO  
N DU  
CHANGEMENT



Actions de formations  
ciblées (sur mesure)  
et temporaires

Trajet connect  
fonction staff

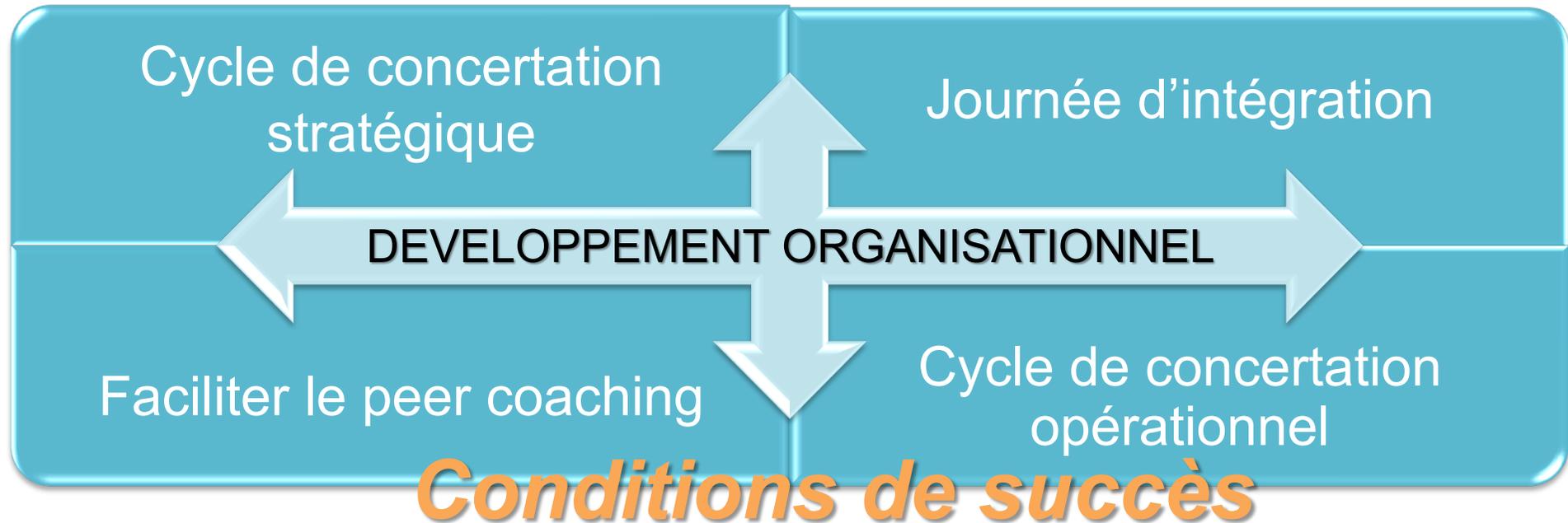
DEVELOPPEMENT  
PERSONNEL

Formations de l'IFA liées à l'exercice  
d'une fonction dirigeante

Extension du trajet *connect* aux autres  
fonctions dirigeantes

## *Conditions de succès*

- ∅ Ambition personnelle de se développer pour être disposé à apprendre, s'ouvrir et évoluer
- ∅ Exprimer ses besoins, ses attentes & partager ses idées, opinions et pratiques
- ∅ Garantir que l'apprentissage pourra influencer la culture (*processus d'absorption*)



∅ Engagement personnel (**moral et physique**) et collectif (**pensée systémique**) pour donner à l'organisation les moyens d'apprendre et d'évoluer

∅ Fixer un agenda réaliste et qui tient compte des contingences pour une valeur ajoutée visible et durable

∅ Exprimer ses besoins, ses attentes & partager ses idées, opinions et pratiques pour faciliter son propre développement, celui des autres et co-construire



QUESTIONS?

