

PROGRAMME EN LIGNE



INTRODUCTION AU

# NOUVEAU PARADIGME D'AFFAIRES

THÈME 3

L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS



Tout part de l'entrepreneur et de la tête dirigeante d'une entreprise.

Jusqu'à présent, vous avez eu l'occasion de visiter votre qualité d'engagement et vous avez peut-être certains aspects à aligner avec vous, en lien avec vos inspirations et votre style entrepreneuriale afin que vous puissiez exprimer votre plus haut potentiel ainsi que celui de l'entreprise. Cela passe également par l'expression du plus haut potentiel de chaque personne qui font partie de l'entreprise, vos employés.

Nous avons souvent tendance à regarder à l'extérieur de soi, à porter des jugements et à trouver des « boucs émissaires » lorsqu'une situation nous déplaît, plutôt que de regarder soi-même et aller à l'intérieur. Le cœur connaît toujours la réponse. Les récentes études tendent à démontrer que le cœur possède sa propre intelligence, son propre cerveau qui a une grande capacité à recevoir et transmettre des informations<sup>1</sup>. Vous savez, la petite voix intérieure que nous avons tendance à ne pas écouter pour une multitude de raisons. Dans les relations avec les employés, on s'éloigne parfois de nos inspirations par peur de causer des conflits, par peur de faire de la peine à une personne que l'on apprécie, par peur de décevoir, par peur qu'un concurrent en profite, par peur d'un manque quelconque... les clients le suivront s'il quitte l'entreprise, la production sera affectée grandement, je n'ai personne pour le remplacer, ça va coûter cher former quelqu'un etc... vous voyez ce que nous voulons dire.

**LA QUALITÉ DE L'ENGAGEMENT ET L'EFFICACITÉ  
QUI DÉCOULENT DE LA PART D'UN EMPLOYÉ NÉCESSITE  
UN ÉLÉMENT CLÉ : LA CLARTÉ**

<sup>1</sup>Heart math Insitute



## La clarté de l'entente de base : l'entente d'engagement et d'efficacité

### **Tout d'abord, existe-t-il de la clarté en ce qui concerne les rôles, activités et engagements de chacun de vos employés ?**

Dans le paradigme actuel, la description de fonction traditionnelle comporte entre autres ; le titre, le niveau hiérarchique, les principales fonctions et le rendement attendu. C'est souvent dans la rigidité et le contrôle laissant peu de place à l'employé pour exprimer son plein potentiel. En ouverture vers le nouveau paradigme de neutralité en affaires, qui se veut davantage dans la fluidité et la simplicité pour une grande clarté et efficacité, nous vous proposons le modèle qui suit d'entente d'engagement et d'efficacité.

► Voir Annexe : [Entente d'engagement et d'efficacité](#)

Une des raisons principales pour laquelle un employé quitte une entreprise est le manque de clarté dans sa fonction. Cela crée de l'anxiété puisque l'employé ne comprend pas bien ce qu'on attend de lui et il ne sent pas toujours confortable de prendre l'initiative de la clarification. Souvent, il a peur d'être jugé, de paraître incompetent, de décevoir, de générer de la colère, d'accroître l'inconfort et il peut même craindre la perte de son emploi.

### ÉTAPE 1: DÉTERMINER ET RESENTIR LE DEGRÉ DE CLARTÉ EN CE MOMENT

### ÉTAPE 2: METTRE DE LA CLARTÉ DANS LES ACTIVITÉS

### ÉTAPE 3: METTRE DE LA CLARTÉ DANS LES ENGAGEMENTS

► Vous pouvez vous inspirer du modèle [Entente d'engagement et d'efficacité](#) en annexe

## ÉTAPE **1**

- Est-ce qu'une discussion a eu lieu entre vous et votre employé au cours de la dernière année spécifiquement au sujet des principales activités qui génèrent de l'efficacité en lien avec le rôle de l'employé ? Quel est le degré de clarté en ce moment pour vous ? et pour l'employé ?

---

- Est-ce que les grandes lignes ont été mises par écrit ?

---

- Est-ce que cette entente a été signée à titre d'engagement?

---

Pour ceux qui ont répondu « oui » aux questions de l'**étape # 1**. Nous vous invitons à passer à l'**étape # 2**.

Pour ceux qui ont répondu « non » aux questions de l'**étape # 1**, nous vous invitons à planifier une rencontre afin de clarifier le rôle et les principales activités de l'employé et l'accompagner d'un écrit pour une plus grande clarté avant de passer aux **étapes # 2** et **# 3**.

# ÉTAPE **2**

Si vous posiez la question à chacun de vos employés à savoir quelles sont les 8 à 10 principales activités auxquelles ils se sont engagés, est-ce que la clarté est à 10/10 ?

Y-A-T-IL UNE HARMONIE ENTRE VOTRE VISION DU RÔLE ET CELLE DE VOTRE EMPLOYÉ OU Y-A-T-IL UNE CERTAINE CONFUSION ?

### **Votre vision du rôle**

LES 8 À 10 PRINCIPALES ACTIVITÉS QUI GÉNÈRENT DE L'EFFICACITÉ

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_\_
- 9 \_\_\_\_\_
- 10 \_\_\_\_\_

### **La vision de l'employé**

LES 8 À 10 PRINCIPALES ACTIVITÉS QUI GÉNÈRENT DE L'EFFICACITÉ

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_\_
- 9 \_\_\_\_\_
- 10 \_\_\_\_\_

HARMONISATION DES ACTIVITÉS À INTÉGRER À L'ENTENTE D'ENGAGEMENT ET D'EFFICACITÉ

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_
- 8 \_\_\_\_\_
- 9 \_\_\_\_\_
- 10 \_\_\_\_\_

## ÉTAPE **3**

### Mettre de la clarté sur les engagements reliés au rôle

► Vous pouvez vous inspirer du modèle: [Entente D'engagement et d'Efficacité](#) ci-joint en annexe

#### ENGAGEMENTS DE L'EMPLOYÉ EN LIEN AVEC SES ACTIVITÉS

---



---



---



---



---



---

Une fois que l'entente d'engagement et d'efficacité est claire entre vous, nous vous invitons à faire un exercice sur la qualité de l'engagement avec chaque membre de l'équipe afin de maintenir cette clarté et cette fluidité tout au long de l'année . Nous vous invitons à le faire 2 à 3 fois par année ou lorsque requis. Une fois mise en place cet exercice nécessite tout au plus 15 à 20 minutes. Cela permet de bien ressentir où le membre de l'équipe se situe et si le contexte actuel lui permet d'être efficace et productif.

### Exercice sur la qualité de l'engagement

**La qualité d'engagement** de chaque membre de l'équipe est déterminante pour l'expression du plus haut potentiel de l'entreprise. Elle est composée de la **synergie** entre les activités du poste et la zone d'autonomie, de facilité et de plaisir de l'employé (**zone d'efficacité**) ainsi que la clarté du rôle, l'**engagement** ainsi que la **joie profonde** que procure les activités au quotidien. La qualité d'engagement du membre de l'équipe est déterminante pour l'efficacité, l'harmonie, la fluidité et la clarté au sein l'équipe, c'est ce qui favorise l'expansion.

**Synergie et clarté :** Est-ce que vos activités sont dans votre zone de facilité, d'autonomie et de plaisir (**Zone d'efficacité**) et est-ce qu'il y a de la clarté dans votre rôle ?

**Engagement :** Est-ce que vous vous sentez engagés et en harmonie avec la raison d'être et le rôle que vous occupez dans l'entreprise ? Est-ce que vos activités actuelles sont en harmonie avec vos engagements personnels, familiaux, votre vie sociale et votre style de vie ?

**Joie profonde :** Quel est votre niveau de bien-être au travail actuellement et depuis les derniers mois ? Comment pouvez-vous décrire le bien-être ressenti ?

---

INVITEZ L'EMPLOYÉ À DONNER UNE « ÉVALUATION SPONTANÉE »  
SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 10 POUR EXPRIMER SON RESENTI  
PAR RAPPORT À SES 3 ÉLÉMENTS ?

---

**Tout part de vous ;**

1. Être en qualité de présence
2. Offrir une qualité d'écoute et ne pas interrompre
3. Être prêt à accueillir toutes les réponses et commentaires de l'employé. Nous sommes conscients qu'il a ses filtres, ses croyances, ses habitudes, ses expériences)
4. Poser des questions afin de mieux comprendre et constater, sans juger
5. S'assurer de la qualité de présence de l'employé et de sa disposition à faire l'exercice. Il n'y a aucune préparation à faire de son côté.

Pour les réponses en dessous de 9/10, il est essentiel de poser des questions plus spécifiques pour mieux comprendre la perception et le ressenti de l'employé. Par exemple, poser les deux questions suivantes à l'employé : est-ce qu'il y a des activités dans votre rôle qui actuellement freinent votre efficacité et votre plaisir au travail ? Est-ce qu'il y a des activités dans lesquelles vous sentez que vous seriez efficaces et auriez du plaisir mais qui ne se retrouvent dans votre rôle actuellement ?

Nous vous invitons à remplir un formulaire par employé et le conserver à son dossier.

► Voir Formulaire : [La qualité de l'engagement](#)



Vous pourriez être tentés de penser à ce stade-ci que cet exercice ouvre la porte aux employés de faire uniquement ce qu'ils veulent... En fait, l'exercice sert à réaligner et harmoniser la zone d'engagement et d'efficacité de l'employé avec la raison d'être, les lignes directrices et l'essence de l'entreprise. Une disharmonie indique que l'employé n'est potentiellement pas dans le bon rôle, et/ou qu'il vit de la contraction par rapport à ses engagements autres que professionnels et que certaines situations affectent son bien-être donc sa productivité. La question est de mettre de la clarté et par la suite, prendre votre espace et ressentir si les sources de perte d'efficacité peuvent s'harmoniser avec vous et l'entreprise dans son entièreté.

Actuellement, le monde des affaires présume que la vie professionnelle est complètement séparée de la vie personnelle et familiale mais en réalité c'est un être humain dans son entièreté qui travaille dans l'entreprise et non une moitié ou  $\frac{1}{4}$ . Nous avons le choix de vivre cette réalité dans la frustration et en fermeture ou plutôt accueillir la situation comme une possibilité d'expansion qui se présente à vous et à l'employé. C'est d'ailleurs souvent les employés les plus productifs ou de nouveaux employés qui soulèvent des points et qui re-questionnent certaines de nos façons de faire.

**CHOISISSEZ-VOUS DE LES IGNORER OU PLUTÔT DE PRENDRE QUELQUES MINUTES POUR VOUS EN INSPIRER ?**



## Le retour sur l'expérience

**L'exercice de l'engagement** est utile pour rester connecter avec le degré d'engagement de l'employé sur une base régulière qui est en lien direct avec l'efficacité et par conséquent avec la productivité et la profitabilité de l'entreprise.

Maintenant pour approfondir sur l'efficacité de la contribution de l'employé et afin de l'honorer, nous vous invitons à faire un retour sur l'expérience qui est directement en lien avec les activités et les engagements de l'entente d'engagement et d'efficacité. Cela pour permet de partager les perceptions et ressentis de part et d'autre sur ces éléments. Dans le paradigme actuel, on utilise l'évaluation du rendement et c'est souvent un processus que les dirigeants ont tendance à reporter ou à tout simplement faire lorsque la contribution est insatisfaisante. Malheureusement, en attendant trop longtemps, cet exercice devient souvent une source de lourdeur et d'inconfort, perçu négativement par toutes les parties. En ouverture vers le nouveau paradigme, nous vous invitons à faire un retour sur l'expérience avec l'employé 1 à 2 fois par année ou lorsque c'est requis. Cela procure de la fluidité dans les communications et cela facilite les ajustements qui peuvent être fréquents, particulièrement lors d'un cycle d'expansion. Le retour sur l'expérience est un partage interactif sur la contribution de l'employé et la façon qu'il la vit avec le dirigeant et l'équipe. Cela inclut la qualité d'engagement et une portion d'expansion.

► Vous référer au document [Retour sur l'expérience](#) en annexe

**LORS DE LA PROCHAINE RENCONTRE SUR LA QUALITÉ D'ENGAGEMENT, NOUS VOUS INVITONS À RELIRE LES ACTIONS INSPIRÉES NOTÉES À L'ÉTAPE 5 DU FORMULAIRE RETOUR SUR L'EXPÉRIENCE ET POURSUIVRE LE PARTAGE INTERACTIF SUR L'EXPÉRIENCE QUE VOUS VIVEZ ET CELLE DE L'EMPLOYÉ.**

## Autre suggestion d'expansion pour vous

Si le cœur vous en dit, vous pourriez proposer à l'employé de s'exprimer sur la perception qu'il a envers vous et différents aspects de votre leadership.

Par exemple, La clarté de vos communications ? Votre qualité de présence ? etc. Sans contredit, lors de cet exercice, nous vous invitons à « mettre sur pause » votre ego et surtout à ne pas prendre les commentaires de façon trop personnelle. Nous vous invitons plutôt à les accueillir comme une opportunité d'expansion.

Qu'en dites-vous ? Cela fait sans équivoque partie du nouveau paradigme d'affaires.

Petit rappel : Cela prend du courage de la part de l'employé pour vous partager sa perception et son ressenti, surtout si vous lui posez la question pour la première fois. Cela prend également de l'ouverture de votre part. Alors nous vous invitons à la qualité de présence, l'écoute et une bonne respiration entre les pensées afin d'accueillir ce qu'il vous partage en toute neutralité. Vous serez ainsi en mesure de discerner ce qui est essentiel d'ajuster à ce moment-ci.

## Résumé

1. Clarifier le rôle et les activités avec l'entente d'engagement et d'efficacité (paradigme actuel : description de fonction).

---

2. Effectuer l'exercice de la qualité d'engagement deux à trois fois par année ou lorsque requis. Une fois en place, cet exercice nécessite environ 15 minutes.

---

3. Effectuer le retour sur l'expérience une à deux fois par année ou lorsque requis. L'exercice de la qualité de l'engagement est inclus dans le Retour sur l'expérience » (paradigme actuel: évaluation de rendement).

---

Un magnifique point de départ est de réaliser l'exercice de la qualité d'engagement auprès des employés. Cela vous assistera certes à vous guider sur les priorités et les actions à poser pour mettre de la clarté au sein de l'équipe. La clarté est le premier élément de l'équation

**CLARTÉ + FLUIDITÉ ET SIMPLICITÉ = EFFICACITÉ**