



L'ENTREPRISE ENGAGEANTE, MYTHES ET RÉALITÉS



À la rencontre d'entreprises en Europe
qui pratiquent l'engagement et
d'experts en management

#EntrepriseEngageante

SOMMAIRE

1 NOTRE VISION DE L'ENGAGEMENT

p.4

- a. De la satisfaction à l'engagement
- b. Le coût du désengagement
- c. Les facteurs rationnels et émotionnels de l'engagement

2 UN REGARD PHILOSOPHIQUE SUR L'ENGAGEMENT

p.12

- a. Le grand saut de l'engagement. L'entreprise résistera-t-elle aux éternels insatisfaits ?
- b. À chacun selon ses besoins, la matrice philosophique de l'engagement

3 NOS ENSEIGNEMENTS

p.22

- a. Comprendre ce qui rend une entreprise engageante
- b. Les entreprises engageantes que nous avons rencontrées
- c. Les experts que nous avons consultés
- d. Ce que nous avons appris sur les entreprises engageantes

4 LES ÉTUDES DE CAS

p.32

- a. Buurtzorg - Pays-Bas
- b. Autonom - Roumanie
- c. Transavia - France
- d. Talkwalker - Luxembourg
- e. House of Entrepreneurship - Luxembourg

INTRODUCTION

UNE EXPÉDITION APPRENANTE À TRAVERS L'EUROPE, À LA DÉCOUVERTE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES ENGAGEANTES

Saviez-vous que 85% des salariés dans le monde se déclarent désengagés au travail (Gallup, 2018) ?

Chaque jour voit son lot d'articles de presse ou publications relater **le déclin de l'engagement**. *Burn-out*, *bore-out* ou *brown-out* en sont les symptômes les plus marquants et médiatisés.

Les racines du désengagement nous sont aussi abondamment rapportées : aspirations en décalage avec les activités de l'entreprise, équilibre vie professionnelle / vie personnelle mis à mal par l'hyper-connexion, contenu du travail vidé de sa substance par l'excès de processus, dilution de la responsabilité dans des fonctionnements matriciels surdéveloppés, lien de subordination toujours aussi fort qui bride l'autonomie, ...

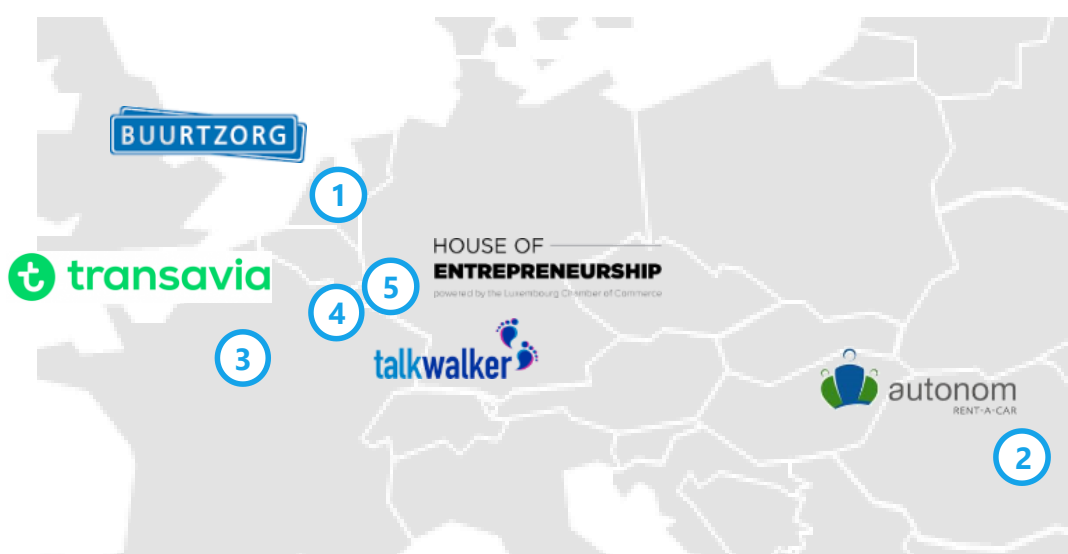
Trouver la clé du juste engagement devient primordial : si le désengagement coûte cher, il nous apparait en outre que la réussite d'une entreprise dépendra de plus en plus de l'engagement de ses équipes. Demain, l'engagement pourrait faire la différence.

Cette ambition relève souvent d'un **savant équilibre** : entre désengagement et sur-engagement, entre implication de l'individu et responsabilité de l'entreprise, entre facteurs rationnels et émotionnels (voir existentiels), entre démarche sincère et arrière-pensée productiviste.

Notre regard est souvent attiré vers les start-ups qui sont érigées en modèle de l'engagement, négligeant les effets parfois délétères du « management à la cool ». N'y aurait-il pas également des leçons à tirer de grandes organisations ?

Fidèles à notre vision d'une **transformation positive** de l'entreprise, utile et durable, nous sommes partis à la recherche **des pratiques managériales et des modes d'organisations qui créent de l'engagement.**

Décidés à **rencontrer des entreprises réputées engageantes en Europe**, nous avons interrogé les dirigeants de cinq d'entre-elles afin d'analyser leurs pratiques de management et de comprendre ce qui les rend si engageantes. Ces organisations, très diverses par leur taille, leur histoire, leur secteur d'activité, leur contexte culturel, présentent également **de vrais traits communs.**



Nous avons enfin recueilli les **avis d'experts** pour porter un regard opérationnel, académique ou philosophique sur la notion d'engagement.

Nous sommes heureux de partager avec vous les enseignements tirés de ces différentes rencontres.



**NOTRE VISION DE
L'ENGAGEMENT**

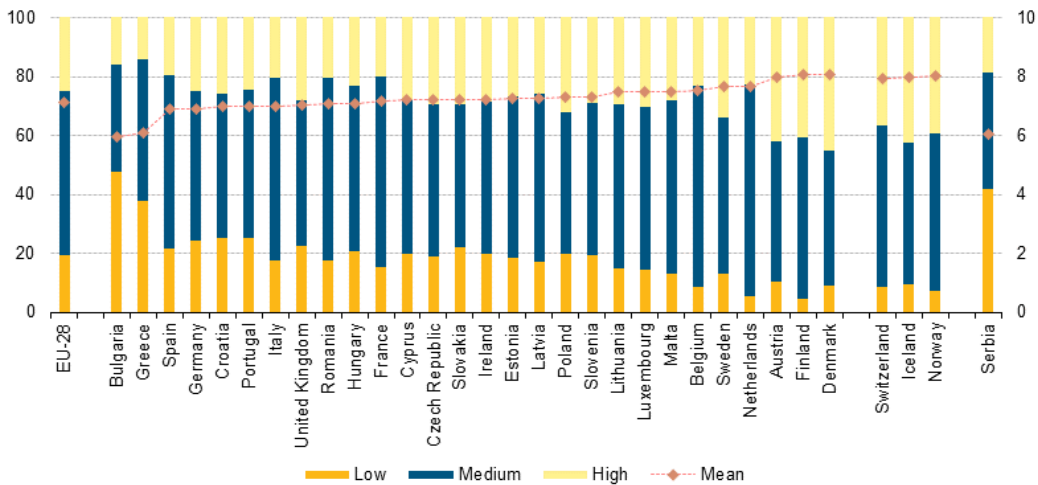
UN COLLABORATEUR SATISFAIT N'EST PAS FORCÉMENT UN COLLABORATEUR ENGAGÉ

“L’institut Gallup définit un collaborateur engagé comme une personne impliquée, enthousiaste et investie dans son travail et envers son entreprise” (Gallup, 2018).

DES COLLABORATEURS GLOBALEMENT SATISFAITS...

Les niveaux de satisfaction professionnelle sont élevés dans la plupart des régions du monde, à quelques écarts près selon le lieu de résidence ou le type d’emploi.

Sur une échelle de 0 à 10, les travailleurs européens estiment ainsi leur satisfaction au travail à 7,1 (Eurostat, 2015). En France, 70% des collaborateurs se disent satisfaits de leur travail (Korn Ferry Hay Group, 2015).

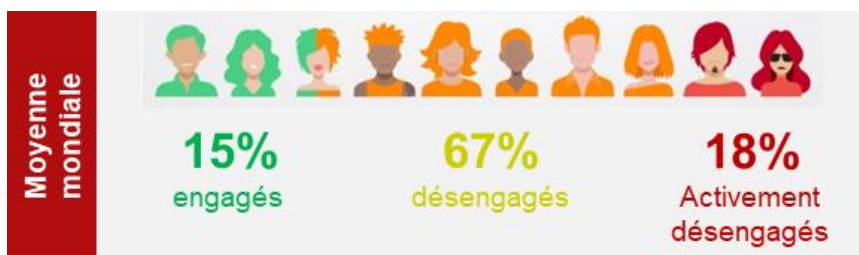


La satisfaction au travail par pays en Europe, Eurostat

Une enquête annuelle de satisfaction des collaborateurs ne dira pas à quel point les équipes sont réellement impliquées et engagées. Elle masque en fait souvent un faible niveau d’engagement.

... MAIS SÛREMENT MOINS ENGAGÉS QU'ON NE LE PENSE

Être « satisfait » signifie-t-il quelque chose quand 90% des travailleurs européens se déclarent désengagés au travail, 85% dans le monde (Gallup, 2018) ?



Résultats de la Gallup Worldwide study on Employee Engagement (2018)

Garantir la «satisfaction» ne semble plus suffisant lorsque l'avenir d'une entreprise dépend de plus en plus de la capacité de ses équipes à faire preuve de créativité, à coopérer au sein d'écosystèmes complexes, à continuer à apprendre tous les jours, à converser en continu avec des clients pour gagner leur préférence.

Le collaborateur désengagé échange uniquement du temps contre une rémunération. Il peut même **agir à l'encontre des intérêts** de son employeur, affectant nettement la performance de son entreprise. Quant au sur-engagé, il peut **mettre en danger sa santé** autant que celle de son organisation.

Le concept d'engagement des collaborateurs est théorisé depuis les années 90 et s'attache plus particulièrement à comprendre et décrire **la nature de la relation** entre un collaborateur et son entreprise.

Bien que le concept fasse encore débat, tant sur sa définition, ses leviers et ses résultats, nous retenons la définition suivante :

Les collaborateurs engagés ont une attitude positive à l'égard de leur entreprise et de ses valeurs. Ils feront preuve d'implication et de dévouement envers leurs activités et leur entreprise. Leur engagement est motivé par une variété de facteurs. Il impacte significativement la performance de leur organisation.

LE DÉSENGAGEMENT DES COLLABORATEURS AFFECTE NETTEMENT LA PERFORMANCE

L'ENGAGEMENT CONTRIBUE INCONTESTABLEMENT À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Depuis les années 90, un nombre sans cesse croissant de publications démontre la corrélation positive entre l'engagement des collaborateurs et la performance d'une entreprise.

De nombreuses recherches corroborent clairement ce que l'intuition nous suggère. Une analyse de 214 études dédiées à l'engagement a montré que l'engagement « était **positivement associé au moral individuel, à la qualité de l'exécution des tâches, à la performance individuelle et à la performance organisationnelle** » (Bailey *et al*, 2017).

Si le constat semble relever du bon sens, c'est l'ampleur de cette corrélation qui étonne. Ainsi, « Le Monde » estime le coût du désengagement à **60 milliards d'euros par an** pour les entreprises françaises (2016). Gallup l'estime en 2018 à 7 000 milliards de dollars dans le monde.

SIX BÉNÉFICES CONCRETS DE L'ENGAGEMENT*

1

MEILLEUR RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Les entreprises du *Fortune 100* ayant été désignées *Best place to work* ont délivré un rendement 5 fois supérieur au marché à leurs investisseurs

4

HAUSSE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Les entreprises étudiées démontrant de forts taux d'engagement ont vu leur résultat croître de 19% sur 3 ans ; celles aux taux d'engagement faibles décliner de 33%

2

HAUSSE DE LA SATISFACTION CLIENT

Des données clients recueillies dans 24 études et 20 organisations différentes ont montré des corrélations positives entre engagement et satisfaction client

5

IMPACT SUR LES PRODUITS ET SERVICES DE L'ENTREPRISE

88% des collaborateurs pleinement engagés estiment pouvoir impacter positivement la qualité des produits et services fournis par leur entreprise

3

TAUX D'ARRÊTS MALADIE PLUS FAIBLE

Les collaborateurs activement désengagés sont absents en moyenne 6 jours par an. Les collaborateurs engagés moins de 3 jours en moyenne

6

RENFORCEMENT DE LA MARQUE EMPLOYEUR

67% des collaborateurs engagés interrogés promeuvent activement leur entreprise à l'extérieur, contre seulement 19% des collaborateurs désengagés

**Well-Being and Employee Engagement, Johnson et al, 2017*

L'ENGAGEMENT EST MOTIVÉ PAR DES FACTEURS RATIONNELS ET EMOTIONNELS

COMPRENDRE L'ENGAGEMENT PAR LE BIAIS DES LEVIERS DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Cultiver l'engagement des collaborateurs requiert une approche analytique approfondie qui englobe toutes les dimensions de l'expérience collaborateur.

Une étude des leviers de l'engagement menée auprès de 59 000 salariés dans le monde a révélé au début des années 2000 **que les facteurs émotionnels étaient quatre fois plus puissants que les facteurs rationnels pour engager les collaborateurs** (Corporate Executive Board 2004).

A l'inverse, ce sont les facteurs rationnels qui ont le plus d'impact sur la rétention des collaborateurs (notamment la rémunération et les conditions de travail).

L'engagement est donc une notion complexe faisant appel à des leviers variés. La notion mérite une étude approfondie et holistique.

NOUS AVONS RETENU LE MODÈLE DE NOTRE PARTENAIRE WELLBEING SOCIETY POUR COMPRENDRE L'ENGAGEMENT

Wellbeing Society est une ONG dédiée au bien-être au travail, qui a conçu son modèle de compréhension de l'expérience collaborateur sur la base d'une compilation de plus de **dix mille articles de recherche** dans le monde sur le bien-être.

Nous avons choisi d'utiliser ce modèle pour comprendre les leviers de l'engagement activés par les organisations que nous avons rencontrées.



Wellbeing Society est un do-tank qui démocratise les recherches scientifiques, partage les bonnes pratiques et conçoit des méthodes pour aider les organisations à offrir les meilleurs standards de bien-être et d'engagement à leurs collaborateurs.

LES 7 LEVIERS DE L'ENGAGEMENT, INSPIRÉS DE WELLBEING SOCIETY

RATIONNEL

ÉMOTIONNEL



ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Les collaborateurs évoluent dans un climat sécurisant, bienveillant, inclusif et juste

AUTONOMIE & INFLUENCE

Les collaborateurs ont la liberté d'organiser leur travail et sont capables d'influencer les décisions dans leur organisation

FEEDBACK & RECONNAISSANCE

Les collaborateurs reçoivent des retours clairs sur leur performance et comportement. Ils sont valorisés pour ce qu'ils font et ce qu'ils sont.

SENS & ATTRIBUTS

Les collaborateurs ont un travail intéressant, stimulant, qui fait du sens pour eux (impact social, fierté d'appartenance, impact positif,...)

REMUNERATION & CONDITIONS

Les collaborateurs bénéficient de conditions avantageuses et d'une rémunération à la hauteur de leurs attentes

TALENT & APPRENTISSAGE

Les collaborateurs peuvent exploiter leurs forces et compétences dans leur travail et en développer de nouvelles tout au long de leur carrière

RELATIONS & LEADERSHIP

Les collaborateurs profitent de relations interpersonnelles positives et d'un leadership encourageant et inspirant

APPROFONDIR LA DIMENSION ÉMOTIONNELLE DE L'ENGAGEMENT

Pourquoi les collaborateurs de certaines organisations sont-ils si engagés, alors même qu'aucun des leviers de l'engagement cités précédemment ne semble actionné ? Quels moteurs poussent certains à un tel engagement dans des conditions de travail qui semblent difficiles à accepter ?

Il y a indéniablement une part de passion dans la relation au travail. Les relations humaines y sont complexes et l'investissement personnel exigé parfois significatif. **Des facteurs émotionnels peuvent aisément contrecarrer la meilleure analyse objective de l'engagement.**

Le **pouvoir du leadership**, le **désir de contenter son supérieur, son équipes ou soi-même**, ou le **dévouement à un intérêt supérieur** peuvent ainsi constituer des leviers d'engagement émotionnels hors de portée d'une analyse factuelle.

LES 3 NIVEAUX DE LA RECHERCHE DE SENS

Le modèle théorisé par David Autissier et Frédéric Wacheux dans leur ouvrage *Manager par le sens* (2006) peut nous aider à analyser les leviers plus émotionnels de l'engagement. D'après les auteurs, il existe **trois niveaux de recherche de sens** dans la relation au travail : un collaborateur trouvera du sens si au moins 2 des 3 niveaux sont satisfaits.



Les trois niveaux de la recherche de sens, selon David Autissier et Frédéric Wacheux

Ce modèle nous a aidé à comprendre comment le troisième niveau de recherche de sens pouvait être atteint, dans ce qui fait que l'on puisse **s'engager dans une quête d'un intérêt supérieur.**

- La cause est-elle noble (valorisation de l'association à une cause sociétale ou environnementale et / ou aspiration à avoir un impact) ?
- La marque est-elle forte (sentiment d'appartenance à une entreprise renommée) ?
- La mission implique-t-elle un dépassement de soi pour atteindre un objectif plus élevé, une recherche de perfection (comme pour un sportif de haut niveau ou un grand musicien) ?

Nous avons ensuite cherché à comprendre la dimension plus existentielle de l'engagement, et avons questionné d'un point de vue philosophique la relation entre l'individu et l'entreprise, avant d'explorer différents profils de collaborateurs engagés.

2

**LE POINT DE VUE
PHILOSOPHIQUE**

LE POINT DE VUE PHILOSOPHIQUE

LE GRAND SAUT DE L'ENGAGEMENT. L'ENTREPRISE RÉSISTERA-T-ELLE AUX ÉTERNELS INSATISFAITS ?

Avec l'éclatement de la société en individualités indépendantes, l'entreprise peine à susciter l'engagement profond de ses salariés. Autrefois occupation d'une vie, le travail se dissout en relations temporaires et désincarnées. Pourtant l'homme veut s'engager – en amour comme dans la vie.



Anne-Sophie
Rédactrice en chef de
Philonomist

Comment repenser l'engagement, ce passage à une liberté concrète qui, comme le montre le philosophe Søren Kierkegaard, ouvre à l'accomplissement de soi dans l'action et la durée ?

Il paraît qu'en couple, l'amour dure trois ans. Mais en entreprise ? Combien de critiques maladroites, de réunions inutiles, de suggestions ignorées avant que l'enthousiasme d'une jeune recrue fraîchement engagée retombe comme un soufflé ? On connaît tous ce moment où l'on sent la motivation nous abandonner – si tant est qu'elle fût là au départ. Certes, il y a des mariages forcés. Des jobs alimentaires, ou des alliances stratégiques qu'on sait temporaires entre l'employeur et son salarié. L'éternel célibataire a Tinder, le slasheur son CDD. Force est pourtant de constater : quand on choisit un emploi, on a des attentes. On a beau avoir négocié son salaire, s'être dit mille fois que ce n'était « après tout qu'un gagne-pain », on s'y présente le premier jour avec des papillons dans le ventre, et l'espoir confus mais tenace qu'on s'y sentira bien, voire que notre ancien moi, celui qui traînait la patte dans son poste précédent, s'évanouira pour laisser éclore cette belle personne qui ne demandait qu'à pousser dans le bon terreau.

C'est donc souvent avec déception qu'on sent, un beau matin, qu'on n'y croit plus. Les causes du désamour sont multiples. On s'ennuie. On ne supporte pas de découvrir les petits défauts d'une structure qu'on croyait parfaite. Mais les cas particuliers ne devraient pas nous faire oublier le phénomène plus large qui bouleverse notre société, et fragilise en retour le lien ténu entre employeur et salarié – à savoir l'éclatement du marché du travail. Comment s'imaginer fidèle à une boîte quand on nous assène que l'avenir est à l'autoentrepreneuriat ? Ne nous explique-t-on pas à chaque seconde que nous devrions être prêts à changer de métier tous les dix ans, d'employeur tous les cinq ans, voire de bureau toutes les heures ? Il semble que la caractéristique principale du salarié modèle soit devenue sa capacité à soigner son « employabilité », autrement dit à préparer lui-même son départ de l'entreprise !

« Le dirigeant d'aujourd'hui ne cherche plus de mercenaires mais de fidèles conseillers. Non pas des pions à déplacer sur un plateau de « Risk », mais des caractères exigeants »

On pourrait croire que l'entreprise profite de cette flexibilité. Mais elle non plus n'y trouve pas son compte. Elle s'épuise à retenir ses meilleurs éléments, désespère face à la perte de savoir-faire... et du manque d'initiatives de ses équipes soumises à un *turn over* endémique. Car dans un monde où le consommateur veut vivre autrement, c'est la créativité qui fait la différence. Et l'engagement du salarié, qui ne sauvera son entreprise d'un avenir incertain que s'il a une véritable envie de l'inventer en sa compagnie. Le dirigeant d'aujourd'hui ne cherche plus de mercenaires mais de fidèles conseillers. Non pas des pions à déplacer sur un plateau de « Risk », mais des caractères exigeants qui auront le courage de lui dire ses quatre vérités, et de faire un bout de chemin avec lui. Soit des personnalités entières, prêtes à se détacher temporairement de l'égoïsme rationnel que notre société individualiste exige aujourd'hui de chacun.

Car au fond, qu'est-ce que l'engagement ? Attardons-nous une seconde sur ces situations dans lesquelles on parlerait d'un salarié « engagé ». Certes, il y a les fanatiques, ceux qui portent les valeurs de leur entreprise gravées dans leur cœur et ont téléchargé sa charte éthique pour en faire un poster ou un fond d'écran. Mais au quotidien, l'engagement se fait discret, pour une raison simple : il est parfois inutile, voire contraire à la rationalité économique.

« Quand l'engagement affleure, c'est souvent sous la forme d'une conscience professionnelle intime et fondamentalement désintéressée »

Un collaborateur dévoué, c'est celui qui passe un peu plus de temps à faire en sorte que son client soit satisfait, alors même qu'il prend du retard sur un autre dossier. Qui prend le temps de lire un ouvrage complexe pour réfléchir à l'amélioration d'un produit. Et qui n'en tirera aucun profit à court terme, car son supérieur ne le verra pas immédiatement. Quand l'engagement affleure, c'est souvent sous la forme d'une conscience professionnelle fondamentalement désintéressée. Invisible, voire intime, l'effort du travailleur motivé est d'autant plus louable qu'il ne se voit pas, et relève d'une exigence plus large que des objectifs chiffrés.

À l'inverse, le salarié désengagé ne fait qu'appliquer à son propre quotidien le principe d'efficacité qui, pour les microéconomistes, régit le comportement de tout acteur rationnel, soit l'optimisation sous contrainte : en bon *homo oeconomicus*, il minimise ses efforts pour aboutir à un même résultat (être payé, garder son job). Faire le minimum syndical, c'est finalement appliquer, en bon flemmard, une logique purement économique.

Face à l'ampleur du phénomène, il est tentant d'avoir recours à la mesure de la performance individuelle pour récompenser les bons éléments. Au risque de renforcer le problème, à savoir ce bouleversement sociétal qui réduit l'individu à une monade portée par son seul intérêt, et mine toute identification possible à des objectifs communs. Au fond, le quantitatif échoue à susciter l'engagement. Ni les primes, ni la comptabilisation des heures sup' ne reconstituent la relation quand le lien de confiance est abîmé. En amour comme au travail, c'est quand le charme est rompu qu'on en revient aux éléments contractuels : quand on note les heures passées à faire la vaisselle, c'est que le divorce n'est pas loin ! Voir l'avenir avec sérénité implique de soigner ce qu'on a en commun, et non pas de se focaliser sur la contribution de chacun.

« **Pour vivre pleinement, l'homme doit inscrire son action dans la durée, et réaliser son existence à travers un projet qui, inévitablement, en limitera les options futures** »

Ainsi l'individualisme radical pèse sur la relation ténue entre l'employeur et l'employé. Ils ont pourtant beaucoup à sauver de leur union, et pas seulement quelques meubles. Tel un séducteur invétéré, le travailleur du XXI^e siècle se rêve volontiers en électron libre, mais risque fort de se lasser un jour des plaisirs passagers que voudraient lui vendre les apôtres du *freelancing*. Se grisant des infinies possibilités qui s'offrent à lui, il demeure coincé dans ce que Søren Kierkegaard appelle le « stade esthétique ». Dans son *Journal du séducteur*, le philosophe décrit le caractère désespéré que peut prendre la recherche permanente de la nouveauté. Elle va de pair avec une angoisse que peine à cacher l'ironie, cette distance feinte qu'adoptent souvent le dragueur et son pendant laborieux, le « job hopper ». Pour vivre pleinement, l'homme doit passer à ce que le philosophe appelle le « stade éthique » : inscrire son action dans la durée, et réaliser son existence à travers un projet qui, inévitablement, en limitera les options futures mais lui donnera de la consistance.

Autrement dit : s'engager. Kierkegaard voyait en l'amour conjugal l'exemple parfait de ce sens du devoir et de la responsabilité qui caractérise la vie éthique. La liberté, en somme, ne peut pas rester abstraite : elle doit s'incarner dans une existence choisie.

« L'entreprise doit se repenser comme un lieu d'épanouissement pour des individus souhaitant ancrer leur existence dans un projet concret »

Est-ce à dire que l'autoentrepreneur indécis doit faire le grand saut et passer en CDI ? Et le salarié montrer une loyauté à toute épreuve envers son employeur, malgré les vicissitudes du quotidien ? Ne nous aveuglons pas : pour que l'union fonctionne, l'entreprise doit se réinventer. Comprendre qu'elle n'est ni un hall de gare où l'on va et vient, ni une prison dont on ne sortirait plus. Elle doit se repenser comme un lieu d'épanouissement pour des individus souhaitant ancrer leur existence dans un projet concret. Ce qui implique de leur donner justement les responsabilités qui leur manquent cruellement ailleurs. Un adulte renonce volontiers à une pseudo-liberté si elle est vide de sens – à condition de gagner en autonomie.

À CHACUN SELON SES BESOINS, LA MATRICE PHILOSOPHIQUE DE L'ENGAGEMENT

Pour relever le défi de l'engagement, l'entreprise du XXI^e siècle doit admettre que chaque personnalité est différente. Que chaque salarié s'expose, selon son tempérament et ses idéaux, à diverses déconvenues, et que son employeur devra tenir compte de sa vision du monde pour susciter chez lui l'envie de s'engager. Si les maladies du désengagement sont multiples, c'est aussi parce que les motivations de chacun diffèrent... et que chaque individu a une façon singulière de s'épanouir dans son activité. Pour mieux comprendre cette diversité d'approches, nous avons identifié quatre profils philosophiques de l'engagement qui s'articulent en fonction de deux axes.

1^{er} axe : « Idéalisme ou pragmatisme » ?

On peut être fondamentalement idéaliste, et chercher une grande cause à défendre. Ou, au contraire, être un vrai pragmatique, qui apprécie d'avoir la possibilité de s'épanouir simplement dans la conduite efficace d'un ouvrage bien réalisé, et rechigne à s'embarrasser de considérations révolutionnaires.

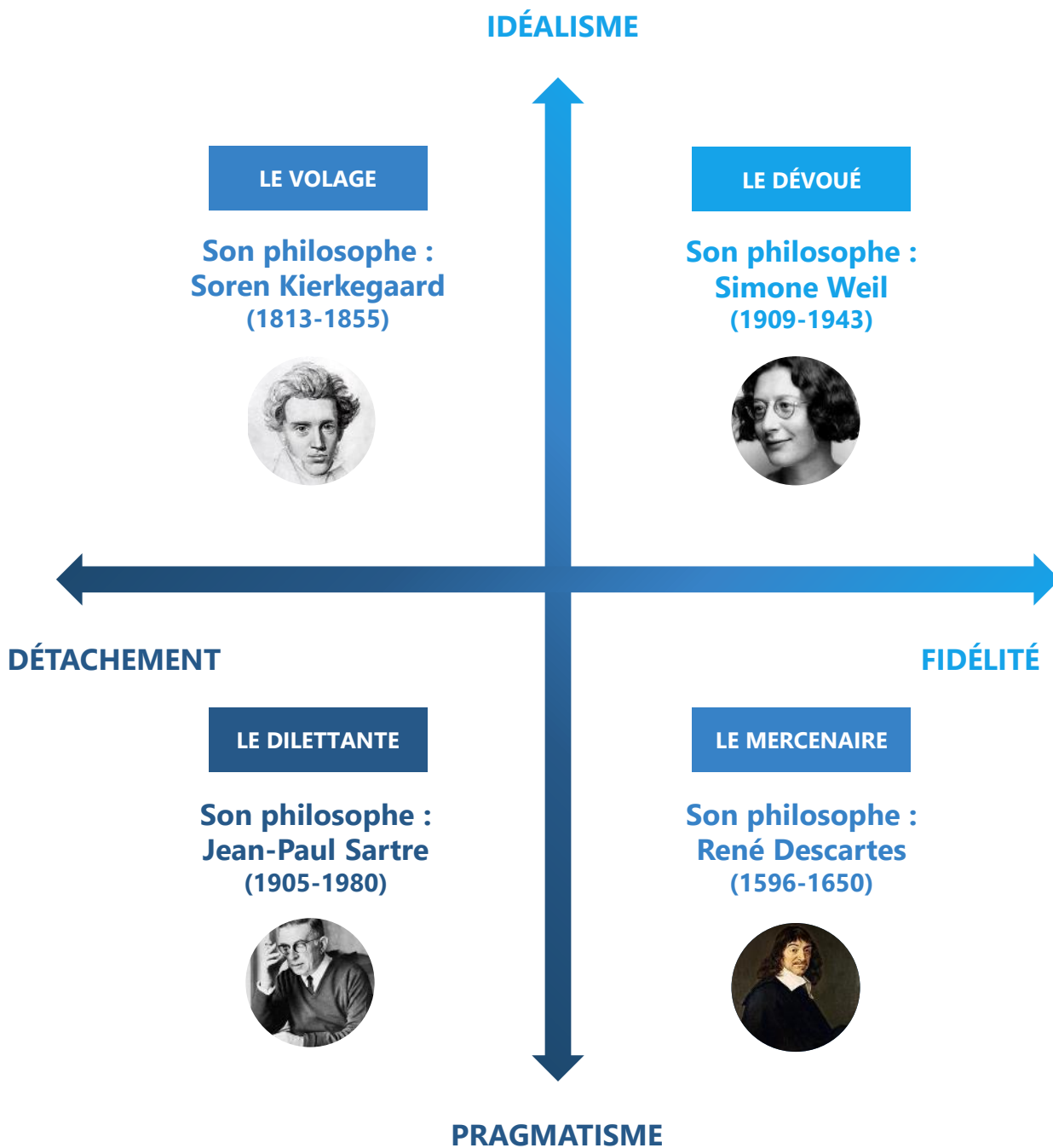
2^{ème} axe : « Fidélité ou détachement » ?

On peut être maladivement volage, et avoir besoin de changer régulièrement de tâche pour mieux se lancer dans un nouveau défi. Ou bien être plutôt à se jeter pour toujours dans un projet que l'on fera sien, au point d'oublier tous les autres.

Les quatre profils de l'engagement

Du croisement de ces deux axes naissent ces quatre types existentiels, dont les attentes envers le travail – voire la vie en général – sont bien particulières et exigent qu'elles soient prises en compte par leur employeur : l'idéaliste fidèle, l'idéaliste détaché, le fidèle pragmatique, le pragmatique détaché.

LA MATRICE PHILOSOPHIQUE DE L'ENGAGEMENT



1. L'idéaliste fidèle, ou le dévoué

Le premier, l'idéaliste fidèle, se distingue par son tempérament sacrificiel : attiré par les grandes causes, il n'a aucune difficulté à s'engager. Il se caractérise par un besoin insatiable de sens et d'enracinement, et s'épanouit en consacrant tous ses efforts à une seule et même cause. L'employeur aurait pourtant tort de ne pas s'inquiéter de son épanouissement. Car il est fragile. Trop exigeant envers les autres, mais surtout envers lui-même, il risque de se heurter à la difficulté d'aborder les défis concrets avec sérénité et distance. Et de s'oublier dans le travail au point de négliger sa santé : c'est lui que le *burn-out* guette.

Sa parente en philosophie est Simone Weil, qui mourut des suites d'une maladie contractée en voulant à tout prix partager les souffrances de la condition ouvrière. Un tel engagement est difficile à mesurer, encore plus à rémunérer, car il touche à l'absolu. « Les travailleurs ont besoin de poésie plus que de pain », disait Simone Weil. Comme la philosophe, l'idéaliste fidèle est à la recherche du projet de sa vie, ce qui implique d'y trouver du sens.

Inutile de vouloir le retenir avec une voiture de fonction ! L'employeur devra néanmoins faire attention à ce qu'il apprenne à se ménager, et garde le sens de la simplicité lorsqu'il travaille avec des profils moins inspirés.

2. L'idéaliste détaché, ou le volage

Le deuxième, l'idéaliste détaché, s'apparente fort au séducteur que décrit Kierkegaard. Prêt à s'amouracher de la première startup qui lui contera fleurette et disruption, il voit chaque nouvelle entreprise avec les lunettes roses d'un Casanova : chaque projet a son sens et sa beauté, à lui d'y briller de mille feux.

Sa pathologie, c'est le *bore-out*. En restant trop longtemps sur une mission, il en perd de vue la dimension sociale et humaine qui le séduisait tant au départ, pour n'en voir que les lenteurs et les ratés du quotidien. Gare à l'ennui !

À l'employeur de savoir lui offrir un renouvellement perpétuel dans ses tâches, car au fond, ce n'est pas la passion qui manque, mais les occasions de la raviver.

3. Le fidèle pragmatique, ou le mercenaire

Le fidèle pragmatique, lui, a tout du mercenaire cartésien. Efficace, il n'a pas besoin de s'encombrer de considérations métaphysiques pour pouvoir se mobiliser pleinement dans un projet. Comme René Descartes, qui, dans son *Discours de la Méthode*, choisit d' « être le plus ferme et le plus résolu en ses actions qu'il le pourrait », il imite « ces voyageurs, qui, se trouvant égarés en quelque forêt, ne doivent pas errer en tournoyant tantôt d'un côté tantôt d'un autre, ni encore moins s'arrêter en une place, mais marcher toujours le plus droit qu'ils peuvent vers un même côté, et ne le changer point pour de faibles raisons ». Car, note le philosophe, « ils arriveront au moins à la fin quelque part où vraisemblablement ils seront mieux que dans le milieu d'une forêt » !

Notre mercenaire s'engage volontiers, car il lui faut un but, quel qu'il soit. Cela n'en fait pas quelqu'un de cynique, encore moins de malhonnête. Il sait tout simplement demeurer droit dans ses bottes, et se montre fidèle à ses missions sans se perdre dans du verbiage éthico-existential. Inutile de l'enquiquiner avec des présentations sans fin sur la mission de l'entreprise et les valeurs de son management ! Au fond, il les comprend déjà, et il sait souvent mieux que d'autres comment les incarner au quotidien – du moment qu'on respecte son travail, et qu'on lui permet de le mener à bien. Ce n'est que tardivement, après des années de carrière, qu'il risque de prendre conscience d'une absence d'enthousiasme plus insidieuse, venant après des années de loyaux services.

Son employeur ne doit pas négliger ce phénomène, pour éviter le fameux *brown-out*, cette lente mais tenace érosion de la motivation qui s'introduit parmi les plus fidèles. Peut-être parce qu'on oublie, à force de les prendre pour des machines, de les encourager à se poser des questions.

4. Le pragmatique détaché, ou le dilettante

Notre dernier profil se caractérise par sa légèreté : le pragmatique détaché a tout du garçon de café décrit pas Jean-Paul Sartre dans *L'Être et le néant*. Volant d'un job à l'autre sans s'y attacher, il n'y engage jamais toute sa personne, mais c'est précisément cette distance qu'il garde envers les choses qui lui permet de jouer son rôle à la perfection, quel qu'il soit. « Toute sa conduite nous semble un jeu », note le philosophe en observant les mouvements si adroits, presque artificiels, d'un serveur allant d'un client à l'autre. « Sa mimique et sa voix même semblent des mécanismes. Il joue, il s'amuse. Mais à quoi donc joue-t-il ? Il ne faut pas l'observer longtemps pour s'en rendre compte : il joue à être garçon de café. »

En un sens, le salarié qui virevolte ainsi d'un poste à l'autre pourrait avoir tous les défauts du désengagé chronique. Comment faire bien son travail sans y trouver un sens profond, s'inquiéterait l'idéaliste ? Mais c'est mal le connaître : en refusant de s'interroger sur la direction à prendre pour incarner sa liberté, l'interprète de son job peut trouver une véritable joie d'être là, couplée à une bienveillante indifférence qui font de lui une personnalité finalement assez sage. À défaut d'avoir du fond, il travaille la forme. Il est « superficiel par profondeur », pour reprendre l'expression de Nietzsche décrivant les Grecs.

L'employeur devra apprendre à respecter cette façon d'être, et ne pas chercher à l'entraîner de force dans des missions de long terme sans lui proposer de rémunérations adéquates : en bon joueur, l'acteur de sa vie peut s'engager dans tout type de représentations – à condition que le cachet soit au niveau du défi proposé. Jouer la comédie, c'est tout un art... mais ça fatigue !

Philonomist.

Créé par Philo Editions (éditeur de Philosophie Magazine), Philonomist est un nouveau média digital qui apporte l'éclairage des sciences humaines et de la philosophie sur l'entreprise, le monde du travail et l'économie. Depuis janvier 2018, Philonomist sert notamment de plateforme d'intelligence collective pour accompagner sur-mesure la transformation des entreprises

3

NOS ENSEIGNEMENTS

COMPRENDRE CE QUI REND UNE ENTREPRISE « ENGAGEANTE »

Afin de comprendre ce qui rend une entreprise engageante, nous avons rencontré les dirigeants de 5 entreprises réputées pour leurs forts taux d'engagement et avons analysé leurs pratiques à l'aune de nos 7 leviers de l'engagement. Nous avons ensuite rencontré des experts pour apporter un regard complémentaire.

ETAPE #1 : DÉCOUVRIR L'ENTREPRISE, SES DÉFIS EN TERMES D'ENGAGEMENT ET COMMENT ELLE LES A SURMONTÉS

Toutes les entreprises étudiées ont été sélectionnées avec soin en raison de leur performance exceptionnelle en termes d'engagement des collaborateurs.

Pour chaque entreprise rencontrée, nous avons étudié son histoire et son contexte. Nous avons cherché à comprendre ses activités et son organisation.

Nous nous sommes ensuite concentrés sur les principaux défis que l'entreprise a rencontrés (en particulier les défis d'engagement des collaborateurs) et sur la manière dont elle les a surmontés (en particulier par ses pratiques managériales et ses modes d'organisation).

ETAPE #2 : ANALYSER LES LEVIERS DE L'ENGAGEMENT ACTIVÉS PAR LES ENTREPRISES ENGAGEANTES

La deuxième partie de chaque étude de cas est consacrée à l'analyse des pratiques managériales mises en œuvre. Nous avons sélectionné dans chaque cas les leviers de l'engagement qui nous semblaient les plus prégnants, et avons relevé les pratiques mises en œuvre.

Nous avons cherché à comprendre quels leviers ont été activés pour générer ces taux d'engagement exceptionnels.

ETAPE #3 : APPORTER LE REGARD CRITIQUE D'UN EXPERT EN MANAGEMENT SUR CHAQUE CAS

Nous avons réuni un comité d'experts partenaires et membres de notre Laboratoire d'Innovation Managériale afin d'enrichir nos analyses et nous apporter un regard complémentaire.

LES ENTREPRISES ENGAGEANTES QUE NOUS AVONS RENCONTRÉES



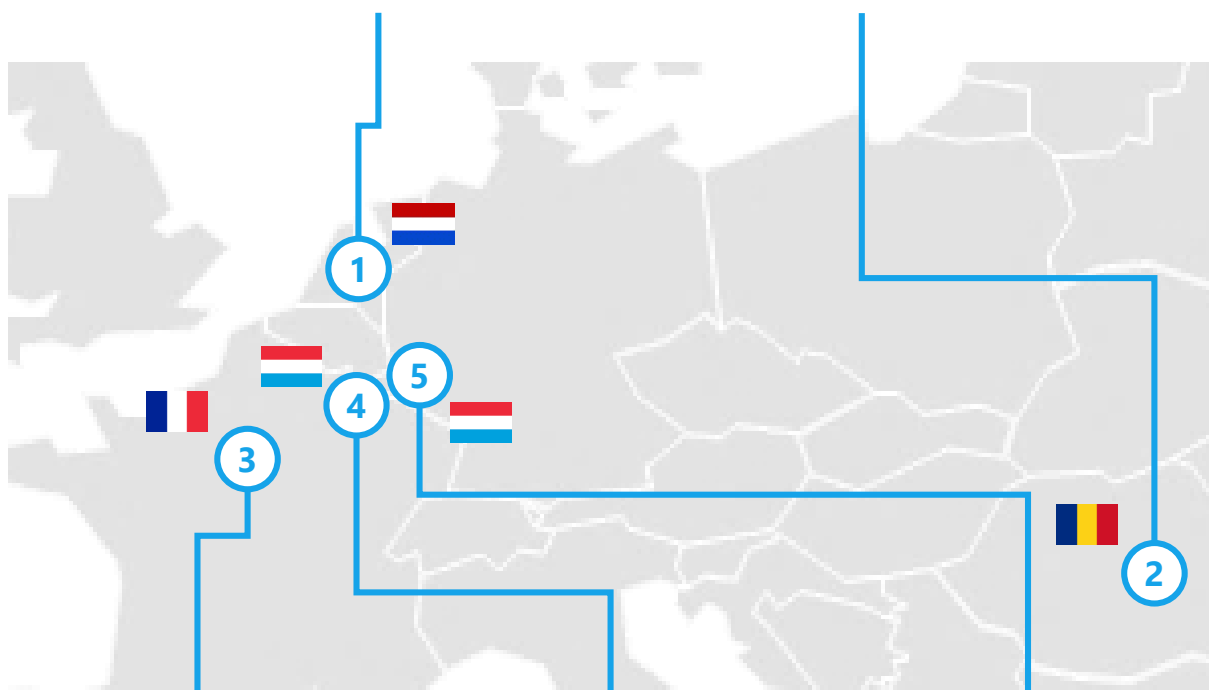
Des équipes autogérées et une organisation au service d'une mission : fournir des soins de qualité à tous

Secteur : soins à domicile
Effectif : 14 000



Une organisation responsabilisante dans laquelle le manager dédie 30% de son temps au développement des collaborateurs

Secteur : mobilité
Effectif : 300



Un alignement fort entre l'image interne et externe : "Make low cost feel good, make our staff feel good"

Secteur : aérien
Effectif : 1 150



La culture de l'engagement dans un contexte d'hyper croissance

Secteur : marketing
Effectif : 250



Le développement de l'engagement dans le cadre contraint du secteur public

Secteur : public
Effectif : 30

LES EXPERTS QUE NOUS AVONS CONSULTÉS



David AUTISSIER

David est directeur de la chaire ESSEC du changement et de la chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle. Maître de conférences à l'IAE Eiffel de l'Université Paris Est, habilité à diriger des recherches et docteur en sciences de gestion de l'université Paris I Panthéon-Sorbonne, ses travaux traitent du changement, du management et des transformations digitales.



François-Xavier DUPERRET

François-Xavier est directeur associé au sein d'Eurogroup Consulting, responsable du Département Talente dont la mission est d'accompagner les managers et les dirigeants dans leur développement professionnel et personnel. Il est spécialisé dans les domaines de la conduite du changement et du développement managérial. Il exerce une activité d'assessment, de conseil en management et de coaching, et a participé à l'écriture de plusieurs ouvrages sur le management.



Charles MERLIN

Charles a fondé Wellbeing Society pour accompagner les organisations de toute taille à changer leurs manières de travailler et améliorer le bien-être et l'engagement des collaborateurs. Il s'appuie sur les recherches scientifiques et travaille régulièrement avec des chercheurs pour concevoir des stratégies d'amélioration du bien-être. Il a aidé de nombreuses entreprises comme et a conçu un indicateur de mesure du bien-être pour la ville de Lyon.



Cécile MICHEL

Cécile est associée d'Eurogroup Consulting et a toujours considéré l'humain comme étant au cœur de ses préoccupations. Elle est en charge du Laboratoire d'Innovation Managériale du cabinet, *think tank* prospectif et expérimental qui a vocation à faire émerger de nouvelles pratiques managériales et à réinventer les méthodes de conduite du changement.



Anne-Sophie MOREAU

Anne-Sophie est rédactrice en chef de Philonomist. Ancienne élève de l'ESSEC et diplômée de l'ENS en philosophie, elle a rejoint Philo Éditions en 2010. Elle a piloté le lancement du Philosophie Magazine allemand, dont elle supervise l'édition depuis sa création en 2011. Elle dirige aujourd'hui la rédaction de Philonomist, le média de Philosophie Magazine dédié au monde du travail, de l'entreprise et de l'économie.



Pierre-Antoine PONTOIZEAU

Pierre-Antoine est directeur chez Eurogroup Consulting et exerce dans les métiers du conseil depuis 25 ans. Il accompagne les dirigeants et les entreprises dans des périodes de transformations majeures : fusion, nouvelles stratégies, système de management de la performance.



Céline TOSI

Céline est directrice chez Eurogroup Consulting et s'est spécialisée dans l'accompagnement des transformations RH et managériales. Membre du Laboratoire d'Innovation Managériale, elle intervient notamment sur des diagnostics culturels d'entreprise, accompagne l'évolution des métiers (démarches de prospective et de GPEC), et anime des conférences thématiques managériales.

CE QUE NOUS AVONS APPRIS SUR LES ENTREPRISES ENGAGEANTES

L'engagement est une notion complexe, motivée par des facteurs très divers. L'engagement est difficile à mesurer avec précision et est souvent un facteur dynamique, à suivre au long cours. Pour autant, quelques enseignements et pistes de réflexions se dégagent.

NON À L'IMPERATIF DU BONHEUR

Un nombre croissant d'organisations s'évertuent à rendre leurs collaborateurs « heureux ». Elles embauchent des « Chief Happiness Officers » et cherchent à faire rimer travail et plaisir. Bien qu'il soit rassurant de voir ces entreprises soucieuses du bonheur de leurs collaborateurs, nous pensons que **ce n'est pas à l'entreprise de rendre ses collaborateurs heureux**, et que **nul ne devrait ressentir l'impératif d'être heureux au travail**. Nous considérons le bonheur comme une préoccupation personnelle et subjective. Le bonheur demeure depuis l'Antiquité pour l'Homme une quête sans fin, le travail doit-il l'assouvir ? La définition même du bonheur peut-être discutée, et sa mesure contestée.

Edgar Cabanas et Eva Illouz l'ont brillamment démontré, *dans Happycracy, comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies* (2018) : les initiatives visant à rendre les collaborateurs heureux ont tendance à les rendre moins heureux ! Pourquoi ? **Promouvoir le bonheur au travail induit une obligation morale à être heureux et suggère que ceux qui ne parviennent pas à être heureux dans le travail sont en situation d'échec**. Penser que le travail doit impérativement nous rendre heureux est donc le meilleur moyen de nous rendre malheureux.

Toutes les entreprises engageantes que nous avons rencontrées cherchent à répondre aux aspirations de leurs collaborateurs. Aucune ne s'acharne à les rendre heureux. Ainsi, **Autonom** préfère améliorer la vie de ses collaborateurs en leur offrant une situation professionnelle stable, jusqu'à s'attacher à leur santé ou à leur éducation.

NE PAS CHERCHER DE “RETOUR SUR ENGAGEMENT” A COURT TERME

Les questionnaires de satisfaction deviennent des enquêtes d'engagement et autres *employee promoter scores*. Nous constatons un foisonnement d'applications permettant maintenant de mesurer au quotidien l'humeur des équipes ou leur engagement, la « Happy Tech ». Managers et DRH semblent à l'affût de ce genre de thermomètre.

Toutes ces mesures permettent-elles l'activation des bons leviers de l'engagement ? Les dynamiques d'engagement ne nous semblent pas suffisamment comprises à ce jour, et hautement subjectives. Comme le montre notre étude, il dépend d'une grande variété de facteurs émotionnels et rationnels qui affectent chaque individu différemment.

L'imprévisibilité d'un engagement très subjectif et la grande volatilité constatée des *employee promoter scores* nous questionnent. La recherche d'un retour sur engagement à court terme ne serait-elle pas illusoire et trompeuse ?

En outre, comme l'a montré Bernard Coulaty dans son ouvrage *New deal of employee engagement* (2016), l'engagement ne peut se réduire à une simple équation « Ce que je fais en échange de ce que je reçois ». Nous nous rangeons derrière l'opinion de l'auteur selon laquelle **considérer l'engagement comme une transaction ne peut qu'être décevant pour les deux parties** et une considération « tôt ou tard condamnée à l'échec ». Dans cette optique transactionnelle, l'employeur aura tendance à penser qu'il est trop généreux et l'employé tendance à penser que la transaction est n'est pas équitable.

Rechercher un retour sur engagement mesurable est pour nous également trompeur dans le sens où cela nous incite à penser l'engagement comme linéaire, comme une tendance tantôt à la hausse ou à la baisse selon qu'elle est plus ou moins alimentée par l'organisation ou le manager. Nous en appelons ici à David Autissier qui imagine l'engagement comme cyclique. Peut-être devrions nous ainsi **chercher à créer les conditions propices au déclenchement de cycles d'engagement** plutôt que de chercher l'influer à court terme.

Aucune des organisations engageantes que nous avons rencontrées ne mesure l'engagement plus d'une fois par an, et la plupart ne le mesurent pas. Leurs pratiques managériales sont conçues pour **créer les conditions propices à un engagement, plutôt que de tenter de convaincre leurs collaborateurs de s'engager.**

LA RESPONSABILITÉ ENGAGE SI ELLE S'ACCOMPAGNE D'UNE VÉRITABLE AUTONOMIE

Les managers savent que l'autonomie et la responsabilisation sont des moyens efficaces de mobiliser leurs équipes. Nous avons cependant été souvent témoins d'injonction à la responsabilisation des managers (notamment les managers intermédiaires et de proximité) sans permission véritable d'être réellement autonomes, de prendre des décisions audacieuses, d'essayer et d'échouer. Deux conditions nous semblent primordiales pour responsabiliser vraiment : une **réelle autonomie**, un **cadre clairement défini**.

La responsabilité va de pair avec **le droit de faire des erreurs**. Comment puis-je me sentir responsable si je sais que je serai toujours surveillé de près et systématiquement pénalisé pour mes erreurs ?

La responsabilité va également de pair avec une définition très **claire des règles imposées et des marges de manœuvre**. Comment puis-je être responsable si je ne suis pas au courant des types de décisions que je peux prendre et de celles que je ne peux pas prendre ?

Sans droit à l'erreur et clarté du cadre d'autonomie, l'injonction à la responsabilisation conduit à une intériorisation de contraintes implicites et inévitablement à un accroissement de la pression qui pèse sur les collaborateurs.

Le cas **Buurtzorg** a été salué par Frédéric Laloux dans son ouvrage *Réinventer l'organisation* (2014) comme un exemple d'autonomie réelle accordée à des équipes. Les équipes Buurtzorg sont responsables de 90% des décisions qu'elles prennent, dans un cadre strict de règles (les équipes ne peuvent pas dépasser 12 membres, par exemple).

La direction de **Buurtzorg** a toujours respecté les décisions relevant de la compétence de ses équipes, mais n'a jamais permis d'exception aux règles de base. **Les équipes se sentent responsables car leurs marges de manœuvre sont claires et immuablement respectées.**

ALIGNER QUI VOUS ÊTES ET CE QUE VOUS FAITES

Il devient évident que **le sens et l'impact environnemental et sociétal sont de plus en plus déterminants dans l'attractivité d'une entreprise et l'engagement de ses collaborateurs.**

« À quoi cela rime-t-il de se déplacer à vélo, quand on travaille par ailleurs pour une entreprise dont l'activité contribue à l'accélération du changement climatique ou de l'épuisement des ressources ? », demandent ainsi plusieurs milliers d'étudiants français dans un manifeste en 2018.

Les grèves étudiantes pour le climat qui ont désormais lieu chaque vendredi à travers le monde entier sont également une vibrante illustration de la **recherche accrue de sens qui guide les choix de nombreux jeunes actifs.**

62% des étudiants britanniques souhaitent ainsi travailler dans une organisation à impact positif (Global Tolerance, 2015). Les talents seront de plus en plus attirés par des « entreprises à mission » (comme proposé dans la prochaine loi « Pacte » en France), ou du moins porteuse d'un projet utile pour la société ou l'environnement.

Le cas **Buurtzorg** a montré que ses collaborateurs sont engagés car l'organisation leur permet de **se consacrer au sens qu'ils recherchent dans leur travail** : fournir des soins de santé de qualité au plus grand nombre.

Des actions positives menées par des entreprises en dehors de leur cœur de métier peuvent également se révéler très engageantes pour les équipes. Ainsi, 65% des collaborateurs ayant participé à des initiatives de mécénat de compétences ont déclaré que leur sentiment d'appartenance à leur entreprise s'en est trouvé renforcé (Ifop, 2019).

Nous avons également été surpris de constater que, même pour des entreprises sans mission « positive », **l'alignement d'une entreprise à ses valeurs dans tout ce qu'elle fait, génère un fort engagement.**

Talkwalker applique ce principe de transparence, assumant son changement d'identité et ce qu'il signifie (« nous ne sommes plus une start-up et devons nous adapter ») et maintient un fort engagement pendant une période de croissance soutenue.

Transavia s'emploie à offrir à ses collaborateurs une expérience à la hauteur de celle qu'elle leur demande d'offrir à ses passagers. Elle cultive un état d'esprit convivial, une culture « familiale », partant du principe que **la liberté de ton ne peut exister en externe que si elle s'exprime en interne**. Ses pratiques managériales sont ainsi à l'image de marque qu'elle véhicule, "make low cost feel good, make our staff feel good" : proximité managériale, innovation participative, outils digitaux simples et efficaces,...

Chez **Autonom**, les valeurs de l'entreprise sont affichées dans chaque agence et chaque rituel managérial est conçu pour contribuer à la mission en accord avec les valeurs. C'est cet alignement sans faille entre ce qu'est l'entreprise et ce qu'elle fait qui génère un tel engagement.

Les résultats de cette conception de l'engagement sont impressionnants, mais celle-ci exige aussi une adhésion totale aux valeurs de l'entreprise.

Et si une telle exigence devenait facteur d'exclusion de ceux qui ne vivraient pas en totale adéquation avec les valeurs de l'entreprise ?

"Engaged or out" is the new "up or out"?

QUELQUES QUESTIONS POUR ENGAGER DEMAIN

Des emplois pénibles et moins bien rémunérés existeront toujours demain. Pour ces emplois, la question demeure :

Est-il nécessaire de chercher à engager tous les collaborateurs sans exception ? Ou bien verra-t-on émerger des modèles d'engagement à deux vitesses ?

Il est souvent dit que les jeunes générations sont impatientes et changeront de job de plus en plus régulièrement.

Comment alors concilier une vision à long terme de l'engagement, de l'attachement à une entreprise ou un projet, et un impératif de motivation à court terme ?

Un rapport montre que 36% de la population active américaine travaille déjà en free-lance (Upwork & Freelancers Union, 2018).

Comment gérer l'engagement dans l'entreprise étendue, alors que la moitié des effectifs sera indépendante ? Comment engager alors que la relation de subordination s'estompe ?

Le travail à distance et la technologie nous permettent de travailler de n'importe où et d'être toujours connectés. L'équilibre vie professionnelle / vie personnelle devient par ailleurs le premier facteur de satisfaction au travail, alors même que la porosité entre les deux s'accroît comme jamais. Les notions d'espaces de travail et de temps de travail deviennent de plus en plus floues.

Comment parvenir à l'avenir à engager en conciliant les aspirations des collaborateurs et ces évolutions du monde du travail ?

4

LES ETUDES DE CAS

BUURTZORG

DES ÉQUIPES AUTOGÉRÉES ET UNE ORGANISATION AU SERVICE D'UNE MISSION : FOURNIR DES SOINS DE QUALITÉ À TOUS

L'ENTREPRISE ET SES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Les fondateurs de Buurtzorg ont conçu un modèle organisationnel innovant basé sur une multitude de petites équipes autonomes au service d'un objectif souverain : fournir des soins à domicile de grande qualité pour tous. Avec aujourd'hui plus de 14 000 infirmières et infirmiers dans ses rangs, il est devenu une source d'inspiration pour le secteur des soins à domicile aux Pays-Bas et au-delà, et un cas d'école des organisations dites « Opales » (Laloux, 2014).

NOTRE TÉMOIN



Gertje VAN ROESSEL
International Director

Un modèle immuable depuis 2016 qui a conquis les Pays-Bas et au-delà

Buurtzorg est une organisation néerlandaise à but non lucratif fondée en 2006 par Jos de Blok qui fournit des services de soins à domicile. Son modèle organisationnel a dès le départ été conçu pour servir l'objectif de la l'entreprise et sa culture centrée sur le patient (les patients de Buurtzorg sont appelés clients). Le modèle régit par quelques règles immuables, n'a pas changé depuis la fondation de Buurtzorg. **S'appuyant sur des équipes d'infirmières autonomes** dépourvues de management et de hiérarchie, mais **animées par des coaches**. Le modèle a permis aux équipes de Buurtzorg de **conquérir entre 15 et 20% du marché** des soins à domicile aux Pays-Bas, de se développer à l'étranger et de **générer 400 M€ de chiffre d'affaire** en 2017.

Le défi d'aller à contre-courant de la rationalisation des soins

Retour en 2006, le secteur des soins à domicile aux Pays-Bas a alors connu des décennies de réduction des coûts. Les soins à domicile sont progressivement déshumanisés et de grands centres d'appels planifient et organisent le travail des infirmières, qui est alors très segmenté (un prix et un intervenant différent pour chaque tâche). Les patients remontaient alors des insatisfactions concernant le service rendu et se plaignaient du manque de relations humaines (un intervenant différent à chaque fois). Les intervenants se sentaient déconsidérés et disaient perdre le sens de leur travail.

Le modèle Buurtzorg a démontré qu'un soin personnalisé et de qualité pouvait être à la fois moins onéreux et plus efficace.

BUURTZORG

DES ÉQUIPES AUTOGÉRÉES ET UNE ORGANISATION AU SERVICE D'UNE MISSION : FOURNIR DES SOINS DE QUALITÉ À TOUS

Les pratiques managériales de Buurtzorg

Buurtzorg a mis en œuvre un modèle organisationnel révolutionnaire fondé sur des équipes autogérées et une méthode collective de prise de décision. Ce modèle a inspiré bon nombre de ses concurrents dans le monde entier.

Des équipes autogérées

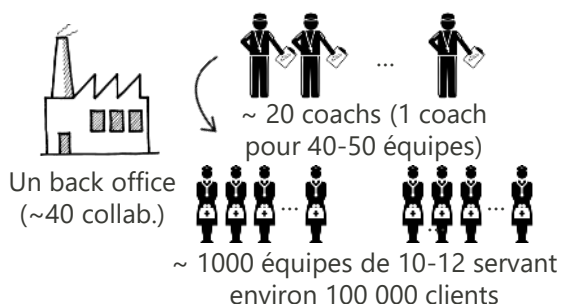
Les équipes sont composées de 10 à 12 infirmières et infirmiers jouissant d'une totale autonomie pour organiser leur travail de manière à fournir des services de soins à domicile dans leur zone d'activité. Une zone d'activité couvre un quartier d'environ 15 à 20 000 habitants et s'occupe de 40 à 60 patients. Lorsque les équipes dépassent 12 infirmières ou infirmiers, elles doivent se diviser pour créer une nouvelle équipe dans une nouvelle zone distincte (deux équipes différentes ne couvrent jamais la même zone).

Les équipes prennent des décisions collectives concernant l'embauche, le licenciement, le choix d'un bureau, l'allocation de leur budget pour le transport ou la formation, la scission ou la dissolution de l'équipe, etc. L'équipe centrale aide les équipes avec l'obsession d'alléger les équipes d'un maximum de tâches administratives ou techniques. Une plateforme digitale aide les équipes à échanger et à se former à distance.

La méthode SDMI

Les infirmières et infirmiers sont formés à une méthodologie maison issue des techniques de communication non violente (Solution Driven Method of Interaction - SDMI) pour éviter les conflits et faciliter la prise de décision. En partant du principe que les décisions à l'unanimité sont très difficiles à obtenir, la méthode propose que la décision soit prise quand chacun peut dire « je peux vivre avec cette décision ».

Un coach est affecté à chaque équipe pour lui présenter les règles d'auto-organisation et l'aider à comprendre le fonctionnement du modèle. Le coach anime entre 40 et 50 équipes et n'interfère pas dans les décisions de l'équipe (il / elle n'est pas un manager).



BUURTZORG

DES ÉQUIPES AUTOGÉRÉES ET UNE ORGANISATION AU SERVICE D'UNE MISSION : FOURNIR DES SOINS DE QUALITÉ À TOUS

LES LEVIERS DE L'ENGAGEMENT ACTIVÉS CHEZ BUURTZORG

LES LEVIERS ACTIVÉS	LES PRATIQUES MANAGÉRIALES EMPLOYÉES
SENS & ATTRIBUTS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'énoncé de la mission de Buurtzorg est clair et reste inchangé. Elle guide l'ensemble des activités et du modèle organisationnel ▪ Buurtzorg permet à chacun de se consacrer au travail qu'il ou elle a choisi, à l'inverse d'autres entreprises du secteur ▪ Tout chez Buurtzorg est fait pour servir la mission : un back-office très léger, un ensemble de règles strict mais restreint
AUTONOMIE & INFLUENCE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque collaborateur peut exercer une grande influence sur les décisions prises au sein de son équipe, quasiment 100% des décisions étant prises au niveau de l'équipe ▪ Il n'y a pas de manager dans l'équipe et quasiment pas dans l'entreprise, seulement des coachs pour soutenir les équipes ▪ Toutes les décisions prises dans l'équipe sont soumises à un ensemble de règles permettant à quiconque de s'exprimer et de participer à la décision : la méthode SDMI ▪ Les équipes sont totalement autonomes et responsables vis-à-vis de leurs patients car il n'y a jamais deux équipes desservant la même zone d'activité ou les mêmes patients
RELATIONS & LEADERSHIP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'autonomie des équipes et la prise de décision collective génèrent un fort sentiment d'appartenance et de solidarité ▪ La méthode SDMI étant imaginée pour éviter tout conflit, il n'est pas de problème interpersonnel qui ne peut être résolu ▪ L'engagement des équipes est également stimulé par le leadership inspirant du fondateur qui publie fréquemment des billets sur son blog afin d'impliquer chaque collaborateur dans les décisions de l'entreprise, demandant souvent un retour direct via son blog ▪ Le réseau social aide aussi à faire prendre conscience à chaque collaborateurs qu'il ou elle fait partie d'un tout œuvrant pour une mission commune. Le réseau est également largement utilisé par les équipes pour trouver des réponses à des problèmes du quotidien
TALENT & APPRENTISSAGE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque infirmière étant habilitée à maîtriser chaque type de traitement, l'entreprise investit significativement dans la formation, via le compagnonnage ou la formation en ligne ▪ Les infirmières développent des compétences polyvalentes au cours de leur carrière. Compétences enrichissantes qui sont valorisées sur le marché de l'emploi

BUURTZORG

DES ÉQUIPES AUTOGÉRÉES ET UNE ORGANISATION AU SERVICE D'UNE MISSION : FOURNIR DES SOINS DE QUALITÉ À TOUS

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



Céline TOSI

// Pour Buurtzorg, le patient est un client : il n'est pas captif et doit avoir le choix. Cela n'est pas neutre car cette conviction induit **une posture d'écoute et une qualité de présence**, à soi et aux autres, ici soutenue par une organisation et des modes de fonctionnement riche d'enseignements.

Le modèle s'appuie sur **un triptyque responsabilisation/confiance/ autonomie** : chacun est ici utile et à sa juste place, valorisé et reconnu pour ce qu'il apporte à la chaîne de valeur globale. Les soignants sont les sachants (du geste et de la relation), les coachs garantissent la prise de recul (individuelle et collective), et les structures de back-office sont focalisées sur l'allègement des tâches administratives. Par ailleurs, les couches de management intermédiaires sont limitées au strict nécessaire. **Le modèle ne laisse pas de place à l'infantilisation et aux liens de subordination mécaniques** : il invite, par essence, chacun à se questionner chaque jour sur sa pratique dans le respect des périmètres d'expertise. En ce sens et de manière organique, le système est tout entier orienté au service de l'excellence du service et de la qualité de la relation de proximité.

Par ailleurs, Buurtzorg a eu le courage, dans un contexte de rationalisation exacerbée de faire la pari que **l'identité du métier** de soins devait être rétablie : l'impact de la relation soignant/patient n'est plus à démontrer dans ce type d'activités et en demandant à ses infirmier(e)s de demeurer des « généralistes » (et non des exécutants « abattant des actes médicaux »), **l'entreprise a su activer pleinement le levier du sens** et favoriser ainsi **l'engagement de ses équipes et la fidélité de ses clients**.

Le modèle ne s'encombre pas de règles de gestion et d'activités inutiles : **tout ce qui peut être décentralisé en termes de prise de décision l'est**. Quelques grands principes de fonctionnement sont posés (taille des équipes de 8 à 12, répartition des équipes autour de territoires d'activité favorisant l'émergence et la vie de réseaux locaux) et, pour les accompagner, Buurtzorg a fait le choix d'investir dans la mise en place de mécanismes de résolution de conflits et la formation aux techniques de CNV. Ce parti pris conforte la cohérence du modèle et son réalisme, les modes de fonctionnement « a-hiérarchiques » ne pouvant se décréter.

En replaçant **la connaissance du patient au centre de ses préoccupations**, Buurtzorg a eu le courage de prendre le marché à contre-courant à un moment où la logique de rationalisation à outrance donnait des signes d'essoufflement. En respectant l'identité du métier, en faisant confiance à ses équipes, tout en les accompagnant « au bon niveau », l'entreprise a réussi à conquérir près de 20% du marché et inspire aujourd'hui plusieurs secteurs à l'international car elle offre une réponse à des besoins de transformation des pratiques de management.



BUURTZORG

DES ÉQUIPES AUTOGÉRÉES ET UNE ORGANISATION AU SERVICE
D'UNE MISSION : FOURNIR DES SOINS DE QUALITÉ À TOUS

NOTRE CONCLUSION SUR LE CAS BUURTZORG

Tout ce que fait Buurtzorg vise à **permettre aux infirmières et infirmiers de se consacrer à la finalité de leur travail : fournir des soins de qualité pour tous**. Dans un secteur où ceux-ci ont souvent été empêchés de le faire, nous pouvons facilement comprendre ce qui crée leur engagement.

Le compromis entre plus d'autonomie et plus de responsabilité est un nouveau paradigme. Il implique de nouvelles contraintes car il engage davantage la responsabilité individuelle et la responsabilité de l'équipe. Il pourrait en ce sens déstabiliser ou faire peser une charge supplémentaire sur l'équipe. En offrant aux collaborateurs **une autonomie complète dans des limites très clairement définies et un cadre cohérent**, Buurtzorg a responsabilisé les équipes et permis une véritable autonomie tout en évitant l'ajout d'une charge mentale supplémentaire.

Le modèle Buurtzorg a suscité l'intérêt de nombreuses organisations à travers le monde. Les fondateurs aident désormais d'autres organisations à transformer leur modèle. Buurtzorg a maintenant des partenaires et des filiales en France, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Chine. De nombreuses parties du modèle Buurtzorg peuvent **inspirer d'autres organisations**, à commencer par la méthodologie SDMI.

Repenser, à l'image de Buurtzorg, un **modèle organisationnel entièrement guidé par la mission de l'entreprise** plutôt que de faire évoluer de manière incrémentale un modèle existant, pourrait être un choix audacieux pour des organisations classiques.

AUTONOM

UNE ORGANISATION RESPONSABILISANTE, DES MANAGERS AFFECTÉS À 30% SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

L'ENTREPRISE ET SES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Autonom est une entreprise familiale de transport de personnes dotée d'une organisation conçue pour responsabiliser les managers et favoriser le développement personnel de ses collaborateurs, avec des valeurs claires et une culture résolument orientée client. Son modèle sur-mesure a été conçu par des fondateurs passionnés de management, inspirés par différents modèles managériaux. Cela lui a permis d'atteindre des niveaux d'engagement très élevés, une satisfaction client record et une réussite impressionnante sur son marché.

NOTRE TÉMOIN



Dan STEFAN
Directeur
général,
cofondateur

Une entreprise familiale, un engagement exceptionnel des collaborateurs

Autonom a été créé en 2005 par deux frères : Dan et Marius Stefan. Les deux frères ont démarré l'aventure Autonom par la location de voitures et ont depuis développé de nouvelles activités dans le transport de personnes, telles que le *leasing*, la gestion de flotte, les services de chauffeur, etc. En 2017, le chiffre d'affaires a atteint 22 millions d'euros pour plus de 300 collaborateurs répartis sur 11 activités.

Autonom a réussi à obtenir **le meilleur taux d'engagement des collaborateurs à trois reprises au cours des cinq dernières années en Roumanie**, selon l'enquête annuelle d'Aon Hewitt sur les meilleurs employeurs de Roumanie. **89% des collaborateurs d'Autonom ont déclaré être engagés ou très engagés en 2017**, un taux d'engagement exceptionnel qui s'améliore d'année en année.

Le défi d'une croissance fondée sur la satisfaction client et le développement des collaborateurs

En 2005, Autonom a démarré avec 5 voitures et l'ambition de passer rapidement à l'échelle supérieure misant sur le développement de ses équipes.

La mission et la vision du fondateur étaient les suivantes : « **Notre succès se mesure à la satisfaction de nos clients et au développement de nos collègues.** La croissance économique, la rentabilité et la stabilité financière sont des conséquences naturelles des deux. »

AUTONOM

UNE ORGANISATION RESPONSABILISANTE, DES MANAGERS AFFECTÉS À 30% SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

Les pratiques managériales d'Autonom

Nous avons été impressionnés par deux aspects essentiels de l'organisation d'Autonom, qui ont par ailleurs été documentés dans une thèse réalisée sur l'entreprise et qui se base sur des entretiens avec tous les collaborateurs (Pălărie, 2018) : le **niveau d'autonomie accordé aux managers** et **l'accent mis sur le développement des collaborateurs**.

Le niveau d'autonomie accordé aux managers

L'organisation est très «flat» et comporte **seulement trois niveaux hiérarchiques** : le comité de direction (3 membres), les managers et l'ensemble des collaborateurs. Tous les managers rendent compte directement au comité de direction (pas de managers de managers).

L'entreprise se considère comme un réseau. Chacune des agences est gérée comme une petite entreprise avec son propre compte de résultats, dont le manager est responsable. **90% des décisions sont prises localement**, à la maille de l'agence, sans que le comité de direction n'intervienne ou en soit même informé. Les managers remontent un rapport quotidien au comité de direction qui décrit non pas des résultats mais leur contribution aux valeurs de l'entreprise. Cette pratique vise à la fois à promouvoir la transparence et à encourager les managers à auto-évaluer leur performance (certains managers envoient même leur rapport à tous les managers). **La redistribution des profits se fait par ailleurs au niveau de l'agence**, dans le but de responsabiliser les équipes sur leur résultat.

La mission et la vision d'Autonom

Autonom est une entreprise familiale qui pense à long terme.

Pour nous, le succès se traduit par la satisfaction de nos clients et le développement de nos collègues.

La croissance de l'activité, la rentabilité et la stabilité financière n'en sont que les conséquences naturelles.

LA VISION D'AUTONOM EST D'ÊTRE UN MODÈLE D'ENTREPRISE AUTHENTIQUE

1. Notre système de management repose sur nos valeurs et sur l'autonomie
2. Autonom est une organisation apprenante. Nous encourageons le développement personnel de nos collègues et soutenons la transformation continue de l'entreprise
3. Nous avons un impact positif sur la société et l'environnement

AUTONOM

UNE ORGANISATION RESPONSABILISANTE, DES MANAGERS AFFECTÉS À 30% SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

L'accent mis sur le développement

Chez Autonom, il n'y a **pas de département des ressources humaines**. Les **managers consacrent 30% de leur temps au développement de leurs équipes**, et sont, par conséquent, responsabilisés sur le volet RH.

Les collaborateurs sont par ailleurs constamment encouragés à lire des livres (suggestion d'un livre par mois) et des **bibliothèques sont disponibles dans chaque bureau**, avec une liste de livres recommandés. Les succursales disposent d'un budget illimité dédié à l'achat de nouveaux livres.

Par le biais de la **fondation Autonom**, l'entreprise finance des projets proposés par les collaborateurs, notamment pour contribuer à l'éducation en Roumanie (aide aux enfants après l'école par exemple) ou soutenir des activités sportives.

Les valeurs d'Autonom

NOS VALEURS SONT LES SUIVANTES

1. L'honnêteté et l'intégrité sont fondamentales pour le développement de notre entreprise
2. Nous faisons tout notre possible pour aider nos clients
3. Nous sommes une équipe. Nos secrets de fabrication sont le respect, le bon sens et le sourire
4. Nous sommes adaptables et flexibles. La simplicité est notre mot d'ordre
5. Nous évoluons chaque jour

AUTONOM

UNE ORGANISATION RESPONSABILISANTE, DES MANAGERS AFFECTÉS À 30% SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

LES LEVIERS DE L'ENGAGEMENT ACTIVÉS CHEZ AUTONOM

LES LEVIERS ACTIVÉS	LES PRATIQUES MANAGÉRIALES EMPLOYÉES
SENS & ATTRIBUTS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système Autonom crée du sens pour ses collaborateurs car tout ce que fait l'entreprise est en accord avec ses missions et valeurs ▪ Tous les rituels managériaux ont été imaginés pour contribuer à la mise en œuvre des valeurs. Ainsi, chacun peut mieux identifier sa contribution individuelle à la mission de l'entreprise ▪ La promotion des valeurs est très active : celles-ci sont affichées dans chaque bureau et les fondateurs les rappellent chaque jour ▪ Enfin, le recrutement se fait uniquement sur l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, sans CV. La période d'essai fait ensuite office de test tant pour Autonom que pour la jeune recrue
AUTONOMIE & INFLUENCE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une forte autonomie est octroyée aux managers dans les décisions concernant leur propre agence. Le siège intervient rarement dans leurs décisions (moins de 10% du temps) ▪ Managers et collaborateurs bénéficient d'un système avantageux de partage des bénéfices au niveau de l'agence, qui peut constituer une part importante de l'ensemble de leur revenu ▪ La participation des équipes à l'amélioration continue de l'entreprise est fortement valorisée, ainsi chaque collaborateur est encouragé à proposer au moins une idée par mois pour améliorer et faire évoluer l'entreprise. Une initiative testée avec succès au sein d'une agence sera généralisée
RELATIONS & LEADERSHIP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La transparence est une valeur cardinale chez Autonom : 90% des informations –y compris les salaires- sont accessibles ▪ Les managers se concentrent fortement sur le développement des collaborateurs. Les 3 niveaux hiérarchiques favorisent une grande proximité managériale ▪ Toute décision prise doit être guidée par les valeurs de l'entreprise. Chaque jour, les managers établissent un rapport sur la manière dont ils ont contribué à la mise en œuvre des valeurs de la société, assurant une cohérence entre toutes les décisions
TALENT & APPRENTISSAGE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque collaborateur bénéficie de plus de 80 heures de formation par an (avec un objectif à moyen terme de 100 heures) ▪ La culture du feedback est très développée : chacun est reçu au moins tous les six mois lors d'un entretien de quatre heures ▪ Les collaborateurs sont fortement encouragés à lire des livres pour leur développement personnel

AUTONOM

UNE ORGANISATION RESPONSABILISANTE, DES MANAGERS AFFECTÉS À 30% SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



Je retiens trois leçons du succès du modèle managérial d'Autonom.



**Pierre-Antoine
PONTOIZEAU**

Première leçon : la force de l'absolue continuité entre le nom, le concept, l'organisation et les valeurs managériales. Autonom vend de l'autonomie à ses clients, pratique l'autonomie vis-à-vis de ses salariés et érige l'autonomie en valeur managériale.

Là où certaines entreprises perdent leurs collaborateurs en manquant de cohérence entre les valeurs de la marque et les pratiques internes, Autonom fait la démonstration qu'aligner valeurs managériales et identité de marque est un fort levier d'engagement des équipes.

Deuxième leçon : l'engagement chez les collaborateurs ne se décrète pas, il s'incarne chez les dirigeants.

L'engagement personnel des dirigeants est nécessaire pour susciter l'engagement des collaborateurs. Chez Autonom les fondateurs montrent leur engagement dans le modèle par leur investissement dans l'entreprise sur le long terme, leur souhait d'être présent sur le terrain auprès des équipes en ne créant pas d'échelon hiérarchique entre eux et les managers intermédiaires et leur attachement aux valeurs affirmé dans toutes les décisions prises. Pour eux, la direction de l'entreprise est une aventure humaine avant d'être une question business.

Troisième leçon : en créant un modèle d'entreprise promettant de transformer les gens, on crée une entreprise engageante mais qui peut avoir des aspects clivants.

Le modèle Autonom a une portée sociale, on donne les moyens aux collaborateurs de se développer personnellement, on cherche à éveiller la curiosité intellectuelle, à cultiver l'autonomie ... C'est cela qui crée le fort niveau d'engagement, mais c'est un modèle qui peut ne pas plaire à tout le monde. Ce n'est pas ce qui est recherché par l'ensemble des personnes qui cherchent un emploi dans ce secteur. Cela ne correspondra pas aux collaborateurs qui cherchent un job alimentaire. Cela peut expliquer qu'une partie des recrues de l'entreprise la quitte durant la période d'essai.



AUTONOM

UNE ORGANISATION RESPONSABILISANTE, DES MANAGERS AFFECTÉS À 30% SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

NOTRE CONCLUSION SUR LE CAS AUTONOM

Autonom a conçu un modèle innovant dans un contexte de croissance soutenue, qui peut sembler proche d'un modèle franchisé et qui pourtant génère un sentiment d'appartenance et une culture d'entreprise très forts.

Pour nous, les principaux atouts d'Autonom en matière d'engagement reposent sur trois dimensions, **l'autonomie, le développement des collaborateurs et le sens**, qui reposent sur un **socle de valeurs** solide :

- **L'autonomie** est favorisée au niveau de l'équipe grâce à l'intervention très limitée du siège dans la prise de décisions, permettant aux managers et aux équipes de se sentir responsables de leurs résultats ;
- **Le développement des collaborateurs** est la première des priorités du manager avant même la croissance et le chiffre ;
- **Le sens** est trouvé dans l'incarnation concrète de la mission et des valeurs par les dirigeants, et par leur mise en application concrète dans toutes les décisions prises, à tous les niveaux de l'entreprise.

La culture d'entreprise d'Autonom engage autant qu'elle exige un fort engagement des collaborateurs. Le nombre de collaborateurs quittant l'entreprise à la fin de leur période d'essai est notamment plus élevé que la moyenne. Cette culture qui peut exclure ceux qui ne s'y retrouvent pas a néanmoins convaincu ceux qui composent l'entreprise aujourd'hui. Elle a permis à l'entreprise d'être distinguée par de nombreux prix, tant sur l'engagement de ses collaborateurs que sur la satisfaction de ses clients ou la réussite de son modèle.

TRANSAVIA

**UN ALIGNEMENT FORT ENTRE L'IMAGE INTERNE ET EXTERNE :
"MAKE LOW COST FEEL GOOD, MAKE OUR STAFF FEEL GOOD"**

L'ENTREPRISE ET SES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Transavia, la compagnie low cost d'Air France-KLM, réalise une belle performance et met au cœur de ses pratiques qualité de service et proximité avec ses équipages. Transavia France, fondée en 2007, est désormais forte de près de 1 150 collaborateurs au sol et navigant, avec une croissance à deux chiffres et plus de 7 millions de passagers en 2018.

NOS TÉMOINS



Hélène CLAVÉ
Directrice des
ressources
humaines



Maëlle RIMBAULT
Responsable de la
communication
interne

Pour suivre cette croissance soutenue, la compagnie mise sur des modes de management à l'image de son slogan : « Make low cost feel good, make our staff feel good ».

Une marque forte et un modèle low-cost efficace

Transavia France est la branche française de Transavia et est quasi exclusivement détenue par Air France. Sa compagnie sœur Transavia opère aux Pays-Bas. Compagnie historique dont les premiers avions ont décollé en 1966, elle est détenue par KLM. Les deux compagnies partagent leur nom, leur modèle commercial, leur site web et leur image. La flotte de 35 appareils de Transavia France décolle d'Orly, Lyon et Nantes.

Alors que dix compagnies low-cost ont mis la clé sous la porte depuis 2017, fragilisées notamment par la concurrence accrue, les incertitudes du Brexit ou la volatilité des prix du pétrole, **Transavia se distingue par la force de sa marque et l'efficacité de son modèle.**

La compagnie s'est classée 6^{ème} au palmarès Capital 2018 des meilleurs employeurs des secteurs aéronautique, naval et ferroviaire, et réalise 9% de marge en 2018. Transavia a été élue meilleure compagnie aérienne low cost pour la seconde année consécutive en 2017.

Les défis d'une croissance exponentielle

La compagnie a vécu 10 ans de croissance soutenue et se prépare à encore à accélérer, avec l'arrivée en 2019 de 5 nouveaux appareils permettant d'ouvrir 14 nouvelles routes et un objectif de croissance de 17%.

TRANSAVIA

UN ALIGNEMENT FORT ENTRE L'IMAGE INTERNE ET EXTERNE : "MAKE LOW COST FEEL GOOD, MAKE OUR STAFF FEEL GOOD"

Ben Smith, nouveau directeur général d'Air France-KLM, semble vouloir miser sur la compagnie et pourrait pousser pour un développement bien au-delà de la limite des 40 appareils négociée avec les syndicats de pilotes d'Air France.

Avec 80% de ses effectifs en vol et un tel projet de croissance, le défi de l'entreprise sera de **conserver le modèle qui fait son succès : sa structure organisationnelle simple et efficace** ainsi que **sa culture conviviale, responsabilisante et digitale**.

Un ADN cohérent en interne et en externe

Pour Transavia, les vacances commencent dans l'avion et le voyage doit être un moment agréable, fun, détendu. Cette approche « friendly » est notamment portée par les personnels navigants commerciaux : annonce micro personnalisée, déguisement, animation. Women's day, vols inauguraux, halloween, anniversaires, Movember, Coupe du monde, toutes les occasions sont propices à un « moment Transavia ».

Un réseau de **35 ambassadeurs** promeut ces initiatives auprès de l'ensemble du personnel et propose chaque jour des idées d'animation sur le réseau social interne. Ces animations sont abondamment partagées sur les réseaux sociaux et participent à l'image de la marque. Elles facilitent également les ventes à bord pour les personnels navigants, qui sont par ailleurs intéressés sur les recettes en vol.

Pour motiver cet engagement demandé aux équipes, qui font vivre une expérience Transavia au passager, l'entreprise s'attache à transmettre cette culture client à ses salariés. Elle cultive un état d'esprit convivial, une culture « familiale », partant du principe que la liberté de ton ne peut exister en externe que si elle s'exprime en interne.

A l'image de sa communication externe directe et sympathique, l'entreprise a par exemple lancé une série vidéo mettant en lumière ses métiers et l'ambiance Transavia, la « **Saga expérience collaborateur** », diffusée à la fois sur son réseau social interne et sur YouTube. C'est d'ailleurs cette image « sympathique » de l'entreprise découverte en tant que client qui est souvent citée par les candidats lors des sessions de recrutement.

TRANSAVIA

UN ALIGNEMENT FORT ENTRE L'IMAGE INTERNE ET EXTERNE : "MAKE LOW COST FEEL GOOD, MAKE OUR STAFF FEEL GOOD"

Responsabilisation, autonomie et proximité

La liberté de ton et l'esprit d'initiative promus par l'entreprise s'incarnent également dans ses modes de management. Cette entreprise jeune compte **peu de niveaux hiérarchiques** et s'applique à perpétuer cette organisation « flat », malgré une croissance soutenue qui pourrait voir naître des strates supplémentaires. **La responsabilisation des managers est une priorité.** Souvent jeunes et issus du rang, ceux-ci peuvent être appelés à gérer des équipes conséquentes (exemple du responsable de l'engineering à la direction technique, âgé de 25 ans). Tout en préservant ses règles fondamentales (« safety first »), l'entreprise s'attache à **manager par la confiance plutôt que par les interdits.**

L'accès au comité de direction est simple et les porteurs des sujets sont invités à y présenter leurs idées et projets directement. C'est par exemple une jeune collaboratrice RH arrivée dans l'entreprise depuis deux mois a présenté en comité de direction le nouvel index égalité homme/femme, et le projet de déploiement du nouvel accord QVT. Les équipages sont également responsabilisés, notamment par la liberté laissée dans les animations en vol, mais aussi en tant que représentants de la compagnie lors des escales (les métiers au sol étant externalisés, ils sont *de facto* les représentants de l'entreprise sur place).

Innovation participative

L'entreprise mise sur l'innovation pour se différencier et a fait le choix de s'appuyer sur ses collaborateurs pour y parvenir. Ainsi, une équipe de jeunes collaborateurs de moins de 4 ans d'ancienneté et représentant tous les métiers compose le **TO Lab, un groupe d'intrapreneurs.**

L'équipe du TO Lab a notamment lancé « I Nov You », **concours d'innovation** mobilisant l'ensemble des collaborateurs et qui rencontre un franc succès. L'équipe du TO Lab sélectionne elle-même les projets gagnants et en invite les porteurs à les présenter au comité de direction. Un binôme est ensuite constitué, composé du collaborateur ayant proposé l'idée et d'un parrain du TO Lab, pour incuber et lancer les projets sélectionnés. Le TO Lab reçoit d'autre part régulièrement des **start-up pour proposer des innovations** à l'entreprise.

TRANSAVIA

UN ALIGNEMENT FORT ENTRE L'IMAGE INTERNE ET EXTERNE : "MAKE LOW COST FEEL GOOD, MAKE OUR STAFF FEEL GOOD"

Le digital au cœur

« **Le digital est présent partout**, pour améliorer la productivité, la ponctualité, pour une meilleure fluidité et une réduction des coûts », déclarait Nicolas Hénin, directeur commercial, dans un récent entretien à Tour Mag (2019).

Les modes de fonctionnement de l'entreprise sont en effet à l'image de sa relation client 100% digitale. Ses opérations aériennes se digitalisent et les **cockpits sont désormais entièrement digitaux. Les principaux process RH sont numérisés** ou sont en passe de l'être (fiche de paie, coffre fort électronique, évaluation de la performance, ...).

Avec des équipes navigant aux quatre coins de l'Europe, la compagnie a trouvé dans le digital un moyen de maintenir un **lien de proximité** avec l'ensemble de ses collaborateurs. De l'idée au lancement, un mois a suffi pour monter le **réseau social interne Workplace**, avec l'aide de 60 personnels navigants ambassadeurs et un engagement des managers. En deux semaines, 90% des collaborateurs avaient créé leur profil. Les trois quarts sont aujourd'hui actifs chaque semaine.

Une fois par mois, la directrice générale Nathalie Stubler s'exprime lors d'un « **Captain speaking** » devant les équipes et en direct sur le réseau social. C'est un moment de proximité directe : les questions ne sont jamais modérées et le dernier épisode a été visionné par 800 collaborateurs.

Le réseau social est aussi un moyen très efficace de **faire remonter des idées** de ceux qui sont au contact direct des clients et des problématiques opérationnelles. Une communauté de personnels navigants propose par exemple de nombreuses idées pour réduire l'empreinte environnementale de la compagnie.

TRANSAVIA

UN ALIGNEMENT FORT ENTRE L'IMAGE INTERNE ET EXTERNE : "MAKE LOW COST FEEL GOOD, MAKE OUR STAFF FEEL GOOD"

Qualité de vie au travail, redistribution et solidarité

Transavia considère que **son positionnement commercial *low cost* ne détermine pas nécessairement un positionnement social *low cost*.**

La compagnie a ainsi récemment signé un **accord Qualité de vie au travail sur quatre ans couvrant toutes ses populations** et misant notamment sur l'équilibre de vie et la déconnexion, l'égalité homme/femme, l'environnement de travail, la parentalité. Des groupes de collaborateurs travaillent sur l'aménagement des locaux et ceux-ci ont toute liberté en la matière (on trouve ainsi chez Transavia des sapins de Noël au plafond).

Elle offre des **conditions au-dessus des standards du marché**, et une redistribution plus solidaire des profits. La participation et l'intéressement sont ainsi encadrées par un plancher, lissant la redistribution au profit des plus bas salaires.

La compagnie promeut aussi l'engagement sociétal de ses collaborateurs et subventionne des projets à leur initiative. L'entreprise s'engage par exemple pour l'aide à l'enfance et à la santé. Elle a transporté 80 enfants malades en Laponie en 2018 avec l'association *Louis Carlesimo*, et s'engage pour les associations *Hôtesses contre le cancer* et *Movember*.

Enfin, l'entreprise met en avant sa dimension **apprenante**. Elle recrute prioritairement des profils jeunes et investit sur leur formation, cherchant à faire grandir les collaborateurs avec l'entreprise, quitte à les voir voler vers d'autres horizons quelques années plus tard.

TRANSAVIA

UN ALIGNEMENT FORT ENTRE L'IMAGE INTERNE ET EXTERNE : "MAKE LOW COST FEEL GOOD, MAKE OUR STAFF FEEL GOOD"

LES LEVIERS DE L'ENGAGEMENT ACTIVÉS CHEZ TRANSAVIA

LES LEVIERS ACTIVÉS	LES PRATIQUES MANAGÉRIALES EMPLOYÉES
AUTONOMIE & INFLUENCE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La structure hiérarchique est limitée et les managers sont responsabilisés, souvent jeunes, à la tête d'équipes conséquentes ▪ L'accès au comité de direction est simple et chacun est encouragé à venir y présenter ses projets ▪ Le réseau social permet à chacun de proposer ses idées pour améliorer le fonctionnement de la compagnie ▪ Les collaborateurs sont encouragés à innover au sein du TO Lab et via le concours « I Nov You ». L'entreprise leur donne le mandat et les moyens de mettre en œuvre les projets qui en émergent
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La compagnie attache beaucoup d'importance à proposer une expérience collaborateur à la hauteur de celle offerte aux clients, et notamment via des outils de travail simples, digitaux et efficaces ▪ Les collaborateurs disposent d'une grande liberté dans l'aménagement des locaux ▪ Les conditions de travail offertes vont au-delà des standards des compagnies low-cost et une attention est portée à une redistribution plus solidaire (via l'intéressement et la participation) ▪ Transavia permet un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle (aller-retours dans la journée)
RELATIONS & LEADERSHIP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La proximité avec le comité de direction et la directrice générale est préservée et cultivée, dans un contexte de croissance forte, notamment grâce au réseau social ▪ Le réseau social favorise aussi une transparence et une implication réelle des collaborateurs dans les décisions ▪ L'entreprise cherche à faire vivre « l'ambiance Transavia », au sein de laquelle chacun est invité s'exprimer ▪ Le système de management se base plus sur la confiance que sur le contrôle
SENS & ATTRIBUTS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les métiers de l'aérien sont des métiers d'émotion et de passion, et la compagnie insiste particulièrement sur sa mission : mettre les personnes en relation et leur permettre la découverte. Ces métiers conservent une part de rêve et de prestige qui attire encore aujourd'hui de nombreux candidats

TRANSAVIA

UN ALIGNEMENT FORT ENTRE L'IMAGE INTERNE ET EXTERNE : "MAKE LOW COST FEEL GOOD, MAKE OUR STAFF FEEL GOOD"

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



**Cécile
MICHEL**



À mon sens, ce qui fait la force du modèle culturel et managérial de Transavia, c'est **la cohérence des ses pratiques managériales entre elles et avec la stratégie**. Les pratiques internes respectent une grande symétrie avec les pratiques externes (symétrie entre la promesse cliente et la promesse collaborateurs). Les leviers activés sont complémentaires et forment une **chaîne vertueuse**.

Transavia l'a compris et s'assure de **l'exhaustivité de l'approche pour en garantir l'efficacité**. En effet, il n'y a pour moi pas de responsabilisation sans confiance ou encore d'ambiance conviviale sans une forme de liberté.

La force du modèle est aussi d'avoir réussi à trouver **les leviers de son époque**, Transavia est une **entreprise de son temps** ! Si le plaisir au travail est un sujet étudié de près par les entreprises ces dernières années pour répondre aux attentes très fortes des collaborateurs ; il n'en n'est pas de même de la liberté. En effet la liberté et, qui plus est, **la liberté de ton** en vigueur dans les équipes de la compagnie, n'est pas aussi répandue que veulent bien l'avouer les entreprises. Elle répond à une aspiration de plus en plus forte pour de jeunes générations ancrée dans la culture du moi (« être chacun dans son style et avec son mode de vie ») et confère à Transavia une image très innovante en matière de management.

L'originalité du modèle repose également sur la **responsabilisation et l'autonomie** de nombreux collaborateurs et pas uniquement d'une frange minime de salariés (managers seulement). En effet ces derniers sont régulièrement invités à être force de proposition sur divers sujets : il peuvent être animateurs de démarches (ambassadeurs), porteurs de projets via des structures dédiées comme le TO Lab, etc. La responsabilisation et la proximité avec les dirigeants leur permettent de **se sentir partie prenante des choix de l'entreprise**.



TRANSAVIA

UN ALIGNEMENT FORT ENTRE L'IMAGE INTERNE ET EXTERNE : "MAKE LOW COST FEEL GOOD, MAKE OUR STAFF FEEL GOOD"

NOTRE CONCLUSION SUR LE CAS TRANSAVIA

Transavia présente un cas intéressant d'organisation engageante à plusieurs égards :

- Par **sa structure « flat » et ses modes de fonctionnement directs et transparents**, qui persistent malgré une croissance soutenue et en sont même le ciment ;
- Par **son obsession pour la symétrie des attentions** entre le client et le collaborateur, et la porosité forte entre l'interne et l'externe (des vidéos d'animation en vol publiées sur le réseau interne qui deviennent des moyens de communiquer à l'externe, aux usages digitaux externes qui dictent les usages digitaux internes) ;
- Par la **liberté de ton et la responsabilisation** qui font partie intégrante du modèle et qui s'incarnent dans les modes de management, et notamment par la proximité avec ses dirigeants ;
- Par le **caractère « magnétique » de ce secteur de l'aérien**, qui exerce un effet d'attraction et génère un engagement fort, proche de celui que l'on retrouve dans des organisations fondées sur le sens et l'impact social ou environnemental (comme notre cas Buurtzorg).

Par ailleurs, les leviers de l'engagement actionnés par Transavia nous semblent à la portée de beaucoup d'organisations. Ce modèle d'organisation engageante est un **savant mélange** des différents leviers de l'engagement, qui évolue avec la croissance de la compagnie et **réussit dans des contraintes de moyens significatives**.

Enfin, dans ce cas comme dans la plupart de ceux que nous avons étudiés, **l'exemplarité des dirigeants apparaît comme une clé de voute de l'engagement**.

TALKWALKER

CULTIVER L'ENGAGEMENT DANS UN CONTEXTE D'HYPER CROISSANCE

L'ENTREPRISE ET SES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Talkwalker est une start-up B2B prospère qui a vécu une croissance rapide, passant de 20 à 250 collaborateurs en seulement quelques années. Les fondateurs de Talkwalker ont rapidement considéré qu'un travail sur la culture de l'entreprise serait décisif pour conserver le fort engagement des équipes et sécuriser l'augmentation rapide de leurs effectifs.

NOTRE TÉMOIN



Matthieu VAN ROY
Directeur des
ressources humaines

Une start-up internationale basée au Luxembourg

Talkwalker a été fondée au Luxembourg par deux co-fondateurs en 2009.

La start-up offre une puissante **suite d'outils SaaS d'analyse marketing B2B** qui permettent aux marques de surveiller et d'analyser leur présence sur Internet et sur les réseaux sociaux.

Plus de 2 000 marques ont choisi les solutions Talkwalker pour concevoir et gérer leur stratégie de médias sociaux.

Le siège de Talkwalker est au Luxembourg et l'entreprise dispose de plusieurs autres sites aux États-Unis et en Europe.

Les défis de l'hyper-croissance

L'activité et le nombre de collaborateurs de la société ont connu une croissance fulgurante : **l'équipe est passée de 20 collaborateurs en 2012 à 250 en 2018**, avec l'ambition de **doubler ce chiffre d'ici 2020**.

Pour atteindre cet objectif ambitieux, l'équipe dirigeante s'applique à **maintenir l'engagement des équipes** et à retenir les talents, malgré une culture d'entreprise qui s'éloigne naturellement peu à peu de celle qui a initialement contribué à son succès.

La start-up est dorénavant une entreprise qui doit adopter certains codes et dont les besoins en compétences diffèrent d'une start-up.

TALKWALKER

CULTIVER L'ENGAGEMENT DANS UN CONTEXTE D'HYPER CROISSANCE

Les pratiques managériales Talkwalker

Talkwalker a créé une équipe ressources humaines en 2016 et **recruté un responsable des ressources humaines**. Plusieurs initiatives ont été **lancées en priorité pour développer l'engagement des collaborateurs et faciliter le changement culturel**.

Sécuriser les talents clés

L'entreprise évalue une dizaine de postes essentiels au sein des équipes opérationnelles pour **structurer l'organigramme et définir les compétences requises** pour chaque poste. Cette démarche vise à **donner à ses collaborateurs clés** une vision à long terme de leur évolution de carrière au sein de l'entreprise et les retenir. C'est un changement culturel important alors que l'entreprise cherchait auparavant des profils polyvalents, elle souhaite désormais attirer des profils spécialisés

Développer une culture du feedback

L'équipe dirigeante cherche à développer une **culture de feed-back** au sein de laquelle les nouveaux managers sont encouragés à **fournir un feedback structuré** (positif ou négatif) afin de s'assurer que chaque collaborateur reçoive un retour régulier sur ses performances. La démarche vise à compenser une dilution de la relation manager-managé dans une entreprise en forte croissance.

Favoriser une autonomie réelle

Les décisions stratégiques sont progressivement décentralisées : les fondateurs délèguent aux « Vice Presidents » (membres du comité de direction). Les fondateurs **priorisent le développement des équipes et l'engagement**, donnant responsabilité aux VP sur les questions de P&L.

La transparence avant tout

Les fondateurs **communiquent de manière transparente** avec les équipes et avec les médias à propos du changement de culture que vit l'entreprise, passant d'une culture start-up à des modes de fonctionnement plus structurés, des postes plus spécialisés, des attentes différentes des collaborateurs.

TALKWALKER

CULTIVER L'ENGAGEMENT DANS UN CONTEXTE D'HYPER CROISSANCE

LES LEVIERS DE L'ENGAGEMENT ACTIVÉS CHEZ TALKWALKER

LES LEVIERS ACTIVÉS	LES PRATIQUES MANAGÉRIALES EMPLOYÉES
RELATIONS & LEADERSHIP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'équipe organise de nombreux événements réunissant les différentes équipes pour favoriser des relations de proximité entre les collaborateurs ▪ Les fondateurs restent impliqués dans des activités opérationnelles (par exemple, le CTO recrute et intègre tous les nouveaux collaborateurs dans ses équipes), mais ont progressivement décentralisé les décisions du niveau des fondateurs aux membres du conseil d'administration. Cette démarche vise à créer plus de proximité entre les managers et les collaborateurs et responsabilise les managers dans le développement des équipes dans un contexte où le nombre de niveaux hiérarchique augmente
SENS & ATTRIBUTS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'identification des compétences spécifiques requises pour les postes clés aide à donner aux collaborateurs concernés une vision à long terme de leurs progression et des attentes de l'entreprise. ▪ Les fondateurs communiquent en toute transparence sur la transformation de l'entreprise
TALENT & APPRENTISSAGE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talkwalker fait partie des entreprises les plus innovantes dans le domaine de l'IA et de la science des données. L'entreprise offre ainsi des opportunités de développer des compétences dans ces domaines, et en fait la promotion tant en interne qu'en externe ▪ Les managers cherchent à développer une forte culture de <i>feedback</i> pour s'assurer que chacun reçoive un retour constructif sur sa performance et puisse mesurer l'impact de son activité
REMUNERATION & CONDITIONS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au fur et à mesure que l'entreprise grandit, de nouveaux avantages sont proposés aux collaborateurs (options d'achat d'actions par exemple), visant à générer un attachement à long terme à l'entreprise ▪ Des défis sont régulièrement lancés par l'équipe dirigeante pour promouvoir l'esprit d'équipe, avec des incitations financières, offrant par exemple un jour de congé supplémentaire si le chiffre d'affaire atteint l'objectif fixé

TALKWALKER

CULTIVER L'ENGAGEMENT DANS UN CONTEXTE D'HYPER CROISSANCE

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



**Charles
MERLIN**



Le passage à l'échelle est toujours une étape périlleuse pour une entreprise, et ce, d'autant plus lorsqu'il se fait rapidement : si la plupart des leviers d'engagement sont naturellement activés lorsque l'entreprise est encore une start-up (haut degré d'autonomie, proximité et transparence de l'information, relations interpersonnelles nombreuses et omniprésentes, utilisation large des compétences), ils sont peu à peu dilués à mesure qu'elle grandit et se structure.

Une clé de succès consiste à concevoir proactivement et méthodiquement des pratiques qui perpétueront l'activation de ces leviers. Par exemple, Talkwalker a créé des pratiques qui visent spécifiquement à intégrer le *feedback* dans leurs manières de travailler. Par ailleurs, Talkwalker n'est pas tombé dans le piège des bonus individuels : en instaurant un dispositif clair de bonus collectif, ils alimentent le sentiment de poursuivre un objectif commun et d'appartenir à une famille.

Ce cas de TalkWalker rappelle la croissance extraordinaire qu'a connu Spotify il y a quelques années : l'entreprise suédoise avait alors entrepris des actions innovantes destinées à préserver leur culture d'origine. Ils avaient mis l'accent, entre autres choses, sur une structure d'équipe souple. Enfin, dans un tout autre contexte, de très grands groupes comme Michelin ou Haier prennent des décisions audacieuses pour offrir à leurs collaborateurs une expérience de travail engageante.



NOTRE CONCLUSION SUR LE CAS TALKWALKER

Talkwalker a relevé le défi de **l'engagement de ses équipes tout en se développant** et en abandonnant sa culture start-up, notamment en :

- **Assurant le développement continu des collaborateurs** en définissant clairement les exigences de chaque poste et en promouvant une culture renforcée du feedback
- **Développant des relations interpersonnelles** (tout le monde se connaît) en veillant à ce que le nombre croissant de collaborateurs et le nombre croissant de processus n'affectent pas la proximité des relations
- **Communiquant de manière transparente** sur la transformation en cours



HOUSE OF ENTREPRENEURSHIP

DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES DANS LE CADRE CONTRAINT DU SECTEUR PUBLIC

L'ENTREPRISE ET SES PRATIQUES MANAGÉRIALES

House of Entrepreneurship (HOE) est une structure publique luxembourgeoise qui offre des services aux entrepreneurs. En 2016, la HOE a décidé d'élargir son offre et de recruter tout en renouvelant son management. Depuis lors, la HOE rencontre un franc succès grâce notamment à de nouvelles méthodes de management.

NOTRE TÉMOIN



Tom BAUMERT
CEO

Un guichet unique pour les entrepreneurs

House of Entrepreneurship est une initiative lancée par la Chambre de commerce du Luxembourg avec le soutien du Ministère de l'Économie.

La HOE propose une gamme complète de **services aux entrepreneurs** luxembourgeois (formalités dans le négoce et l'exportation, formations et organisation d'événements de networking) via son "guichet unique", un guichet qui rassemble toutes les parties prenantes impliquées dans l'accompagnement des entrepreneurs au Luxembourg.

Le défi de l'engagement dans un système contraint

En 2016, la House of Entrepreneurship a revu à la hausse ses ambitions et pris la décision d'élargir la gamme de services proposés aux entrepreneurs. Initialement composé d'une équipe de 8 collaborateurs polyvalents, l'équipe compte désormais près de **30 collaborateurs** répartis dans quatre départements (appui aux entreprises, formalités, services, guichet unique).

Le défi pour la direction a consisté à **attirer, à retenir et à engager les équipes, dans un cadre assez contraint**. La Chambre de commerce est une structure hiérarchisée avec des processus stricts. **Les managers disposent de marges de manœuvre plus réduites** pour récompenser leurs équipes que celles dont ils pourraient bénéficier dans le cadre d'une structure privée. Au sein de cette structure, les hausses de rémunération sont collectives et ne relèvent pas de la performance individuelle. Il s'avère ainsi ardu de recruter des profils luxembourgeois, attirés par les grandes administrations qui rémunèrent davantage (souvent même plus que le secteur privé).



HOUSE OF ENTREPRENEURSHIP

DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES DANS LE CADRE CONTRAINT DU SECTEUR PUBLIC

Les pratiques managériales House of Entrepreneurship

Pour développer l'engagement de l'équipe dans le cadre contraint du secteur public et attirer de nouveaux talents, différentes pratiques managériales ont été mises en place, misant sur une nouvelle identité, de nouvelles façons de travailler et des nouvelles pratiques participatives.

Une nouvelle identité

L'image de marque de la structure a été entièrement renouvelée. L'«Espace Entreprise» se nomme désormais la «House of Entrepreneurship». L'intitulé de chaque poste a également été revu pour passer d'une dénomination propre à l'administration publique («attaché», «secrétaire») à une dénomination se rapprochant plus du secteur privé ou du monde des start-ups (« CEO »). L'équipe est maintenant installée dans un nouvel espace de travail au design moderne et est passé en *flex office*.

De nouvelles méthodes de travail

Des pratiques inspirées des méthodes de *lean start-up* ont été mise en place pour faire aboutir les projets plus rapidement et en renforcer l'appropriation par les chefs de projets, visant à **plus de flexibilité et d'agilité**.

Tandis qu'auparavant, les projets devaient être achevés avant d'être présentés au conseil, des projets inachevés sont maintenant présentés pour progresser plus rapidement.

Des pratiques participatives

L'équipe a mis en place des **pratiques managériales plus participatives** telles que des réunions régulières au cours desquelles chacun amène une idée permettant d'améliorer le fonctionnement du service.



HOUSE OF ENTREPRENEURSHIP

DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES DANS LE CADRE CONTRAINT DU SECTEUR PUBLIC

LES LEVIERS DE L'ENGAGEMENT ACTIVÉS CHEZ HOE

LES LEVIERS ACTIVÉS	LES PRATIQUES MANAGÉRIALES EMPLOYÉES
AUTONOMIE & INFLUENCE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec la spécialisation croissante des postes qui va de pair avec la croissance des effectifs, les collaborateurs doivent s'orienter vers leur domaine d'expertise. Le management mise sur l'autonomie et cherche à moins contrôler l'activité de chacun ▪ Les collaborateurs sont encouragés à proposer et lancer de nouveaux projets. C'est par exemple sur une idée des collaborateurs que la zone d'accueil a été complètement repensée, au bénéfice d'une meilleure satisfaction des clients ▪ Lors d'une réunion régulière dédiée, chacun est invité à suggérer au moins une idée pour améliorer les modes de fonctionnement
TALENT & APPRENTISSAGE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De nouvelles méthodes de travail inspirées par les start-up ont été mises en place afin de développer l'agilité dans la gestion des projet («lean start-up»). Les collaborateurs sont encouragés à présenter des projets inachevés ou des expérimentations au comité de direction afin d'obtenir un retour plus rapide ▪ Le budget de formation a été fortement augmenté pour développer les compétences au sein de l'équipe
RELATIONS & LEADERSHIP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour favoriser les bonnes relations au sein de l'équipe, un espace de convivialité a été créé au sein de l'espace de travail ▪ Le management applique un style participatif qui contribue à réduire la distance entre la direction et les collaborateurs
FEEDBACK & RECONNAISSANCE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les incitations financières étant structurellement limitées, l'équipe a du trouver des moyens de récompenser la performance individuelle, en proposant par exemple aux collaborateurs les plus méritants des formations et certifications reconnues ▪ Chaque collaborateur est évalué au minimum deux fois par an, et la culture du <i>feedback</i> est fortement promue
SENS & ATTRIBUTS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La renouvellement de l'image de marque reflète désormais mieux l'état d'esprit et les aspirations des collaborateurs (moins de 35 ans en moyenne et des parcours internationaux) ▪ Une vision de 3 à 5 ans a été définie afin d'impliquer les équipes dans une perspective à plus long terme



HOUSE OF ENTREPRENEURSHIP

DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES DANS LE CADRE CONTRAINT DU SECTEUR PUBLIC

LE POINT DE VUE DE L'EXPERT



**François-Xavier
DUPERRET**



Cette étude de cas semble revisiter des mythes, croyances et fantasmes que chaque manager a tout intérêt à réinterroger. J'entends par mythes et croyances des limites que nous pouvons à tort ou à raison nous fixer et qui nous empêchent de faire réellement bouger les lignes.

Le premier mythe est celui du manque de marges de manœuvre perçu : dans le cas de HOE, nul doute que le manager de la structure a dû trouver un juste milieu entre un respect du cadre lié à un rattachement de sa structure à sa tutelle publique d'une part, et le déploiement d'une audace, d'une énergie et d'un courage suffisamment significatifs afin de faire bouger le système, de challenger le statu quo et de vraiment transformer sa structure. Aucun changement majeur ne se fait sans passer par une phase de déséquilibre et de non-consensuel. Ce constat vient chercher chacun d'entre nous sur une corde sensible liée à notre rapport au courage, à la confrontation, au regard des autres, à la capacité à s'engager dans des décisions et des actions qui nous exposent et qui nous poussent au-delà de notre strict périmètre officiel. En tant que manager, à chacun de positionner le curseur à l'endroit qui lui semble le plus juste entre conformisme et désobéissance créative.

Le deuxième mythe peut être résumé par la phrase bien courante du « je n'ai pas les ressources » : arriver à attirer des talents, à les retenir et à faire les grandir sans avoir les moyens financiers et de rétribution compétitifs avec certaines entreprises du secteur privé pose la question de ce qui fait sens, qui crée de l'engagement et qui donne envie à chacun de se dépasser. Cela pose aussi la problématique du fait de composer avec les ressources dont on dispose et d'accompagner leur montée en puissance et en compétences plutôt que de capituler ou de se résigner en décrétant « ne pas avoir les ressources ». Dans le cas de la HOE, il a été nécessaire de trouver d'autres leviers de reconnaissance et de motivation : un projet inspirant, le *rebranding* d'une marque, la fierté d'appartenance à un histoire qui se construit, des méthodes de management modernes, des formations valorisantes, etc.

Le 3ème mythe serait celui de penser que, parce que les approches de management modernes prônent un style plus participatif et plus de concertation, alors cela signifierait que ce qui fait autorité s'estompe au profit d'un collectif auto-géré et sans meneur. Dans le cas de la HOE, comme dans beaucoup d'exemples similaires de *success stories* récentes, on retrouve quasiment dans chaque situation la présence d'une autorité qui incarne une posture de *leadership* inspirante. Ces formes de *leadership* évoluent, avec un management qui peut libérer les modes de décision, instaurer plus de concertation et de participation, mettre en œuvre des équipes en auto-gestion ou très autonomes, mais, la figure d'autorité, celle qui insuffle cette transformation, celle qui inspire et celle qui fédère, celle qui rassure quand le bateau tangue, continue souvent d'être incarnée par des figures emblématiques.



NOTRE CONCLUSION SUR LE CAS HOUSE OF ENTREPRENEURSHIP

HOE a réussi à engager grâce à **des pratiques simples et efficaces**.

Tom Baumert a identifié tous les leviers sur lesquels il disposait d'une **marge de manœuvre** et il adapte ses pratiques pour tirer le meilleur parti de ces marges.

Ce modèle de management a contribué à **réduire le taux de turnover** de 30% avant 2016 à près de 0% et à **attirer de nouveaux talents**.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier nos témoins, dirigeants d'entreprises engageantes :

- Gertje Van Roessel, chief international officer chez Buurtzorg,
- Dan Stefan, directeur général et cofondateur d'Autonom,
- Hélène Clavé, directrice des ressources humaines, et Maëlle Rimbault, responsable de la communication interne chez Transavia
- Matthieu Van Roy, directeur des ressources humaines chez Talkwalker,
- Tom Baumert, CEO de la House of Entrepreneurship.

Merci de nous avoir ouvert les portes de vos entreprises ainsi que pour la qualité de nos échanges.

Nous tenons aussi à remercier nos experts :

- David Autissier, directeur de la chaire ESSEC du changement et de la chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle,
- François-Xavier Duperret, directeur associé Eurogroup Consulting et responsable de Talentee,
- Charles Merlin, fondateur de Wellbeing Society,
- Cécile Michel, associée Eurogroup Consulting et responsable du Laboratoire d'Innovation Managériale,
- Anne-Sophie Moreau, rédactrice en chef de Philonomist,
- Pierre-Antoine Pontoizeau, directeur Eurogroup Consulting,
- Céline Tosi, directrice Eurogroup Consulting.

Merci pour vos avis éclairés et vos conseils tout au long de la rédaction de l'étude.

Nous tenons également à remercier nos partenaires de Nextcontinent :

- Sabrina Leyendecker et Patrice Silverio, Eurogroup Consulting Luxembourg,
- Robert Maxim et Andreea Florea, Enight Management Consulting, et Prof. Dorel Paraschiv, vice-recteur de la Bucharest University of Economic Studies en Roumanie,
- Axel Groothuis, Magnus Red aux Pays-Bas,
- Flavia Ghisolfi, Valentina Bartolo and Angelo Centrone, Eurogroup Consulting Italia,

Merci d'avoir rendu ces rencontres possibles ainsi que pour nos discussions.

Enfin, un grand merci à celles et ceux au sein d'Eurogroup Consulting qui ont œuvré à la rédaction et la parution de cette étude : Tifenn Acher, Lee Bolton, Aurélie Bouquet, Rafal Buisson, Barbara Carrière, Rébecca Combet, Elizabeth Connor, Elaine Davis, Alexandre Garbowski, Marie-Astrid Langlois, Kevin Meskens, Nathy Millon, Marine Pellan, May de Perthuis, Pascale Schu, Clément Tailla, France Thiesselin, Pauline Wood, ainsi que tous les membres du Laboratoire d'Innovation Managériale.

Cette étude a été coordonnée par Grégoire Picard et Guillaume de Montecler.

BIBLIOGRAPHIE

- Gallup, *The Engaged Workplace*, <https://www.gallup.com/services/190118/engaged-workplace.aspx>
- Eurostat, 2015, *Quality of life – facts and views*, <http://ec.europa.eu/eurostat/product?code=KS-05-14-073>
- Elodie Chermann, 2016, *Plus l'entreprise est grande, plus l'engagement des collaborateurs diminue*, Le Monde, https://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/03/30/plus-l-entreprise-est-grande-plus-l-engagement-des-collaborateurs-diminue_4892204_1698637.html
- Korn Ferry Hay Group, 2015, *L'engagement des salariés*, <https://info.haygroupupdate.com/infographie-engagement-salaries-fr.html>
- Bailey, Catherine & Madden, Adrian & Alfes, Kerstin & Fletcher, Luke, 2015, *The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis*, International Journal of Management Reviews, https://www.researchgate.net/publication/280568143_The_Meaning_Antecedents_and_Outcomes_of_Employee_Engagement_A_Narrative_Synthesis
- Gaëlle Picut, 2015, *Recherche motivation des salariés...*, Le Monde, https://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/04/17/recherche-motivation-des-salaries_4618328_1698637.html
- Sheena Johnson, Ivan Robertson, Cary L. Cooper, 2017, *Well-Being and Employee Engagement*, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-62548-5_3
- Corporate Executive Board, 2004, *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*, <https://www.stcloudstate.edu/humanresources/files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf>
- Wellbeing Society, 2019, *Bien-être au travail : tout ce que vous devez savoir pour l'améliorer durablement et sans bullshit*, <https://wellbeing-society.org/bien-etre-au-travail/ressources/>
- David Autissier, Frédéric Wacheux, 2006, *Manager par le sens*, Eyrolles, <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/manager-par-le-sens-9782708137578/>
- Edgar Cabanas, Eva Illouz, 2018, *Happycratie Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Premier Parallèle, <http://www.premierparallele.fr/livre/happycratie>
- Bernard Coulaty, 2015, *New Deal of Employee Engagement: A Sustainable Body-And-Mind Engagement Model*, McGraw-Hill Education
- Frédéric Laloux, 2014, *Reinventing organizations*, Diateino Eds, <http://www.reinventingorganizations.com/>
- Pour un réveil écologique, 2018, *Manifeste étudiant pour un réveil écologique*, <https://pour-un-reveil-ecologique.fr/>
- Global Tolerance, 2015, *The Value Revolution*, <http://crnavigator.com/materialy/bazadok/405.pdf>
- Ifop, 2019, *Le baromètre du mécénat de compétences*, <https://www.ifop.com/publication/le-barometre-du-mecenat-de-competences/>
- Upwork, Freelance Union, 2018, *Freelancing in America*, <https://www.upwork.com/i/freelancing-in-america/2018/>
- Romain Pommier, 2019, *Innovation : Transavia utilise le digital pour briser les barrières hiérarchiques*, Tour Mag, https://www.tourmag.com/Innovation-Transavia-utilise-le-digital-pour-briser-les-barrieres-hierarchiques_a97748.html
- Ștefan Pălărie, 2018, *The Impact of Organizational Practices on Employee Engagement and Organizational Performance in Family Owned Companies - A Case Study of AUTONOM Services Romania*

Contacts :

Cécile Michel, associée

06 46 47 76 60

Cecile.michel@eurogroupeconsulting.com

Grégoire Picard, manager

06 72 56 96 50

Gregoire.picard@eurogroupeconsulting.com

Eurogroup Consulting est une maison de conseil en stratégie, management et organisation. Créé en 1982, le cabinet est indépendant et d'essence européenne. Il est présent dans 37 pays à travers 55 bureaux. Avec 1800 consultants dans le monde et 400 collaborateurs en France, le cabinet est connu et reconnu pour ses interventions dans tous les domaines d'activité, tant dans le secteur privé, public et social.

Eurogroup Consulting se distingue par une approche originale et indépendante du métier du conseil - la transformation positive - qui lui permet par une forte mobilisation de ses collaborateurs et de tout son écosystème – notamment son accélérateur de business numérique - de proposer pour chacun de ses clients des solutions efficaces fondées sur le respect des personnes, la culture de chaque entreprise et le plaisir de créer et collaborer ensemble pour faire de chaque changement nécessaire une démarche comprise et vécue comme une transformation positive, utile et durable.

Eurogroup Consulting via la Fondation Eurogroup réaffirme et prolonge son engagement sociétal et se mobilise aujourd'hui pour un meilleur accès à l'éducation.



www.eurogroupconsulting.com



Eurogroup
Consulting



EurogroupFR