

L'ENTREPRISE ENGAGEANTE, MYTHES ET RÉALITÉS

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

#EntrepriseEngageante



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, ...

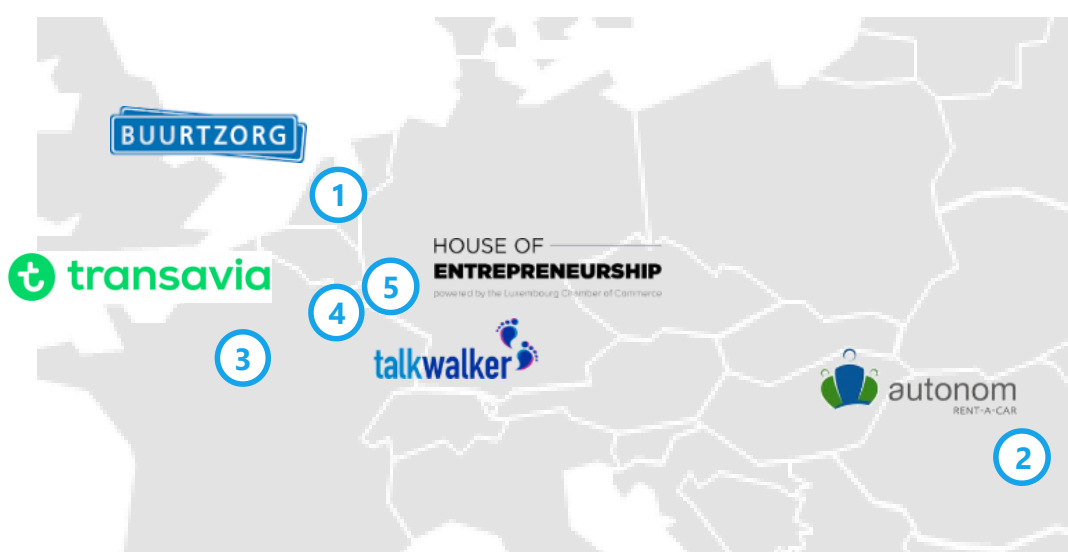
Trouver la clé du juste engagement devient primordial : si le désengagement coûte cher, il nous apparait en outre que la réussite d'une entreprise dépendra de plus en plus de l'engagement de ses équipes. Demain, l'engagement pourrait faire la différence.

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.

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.

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

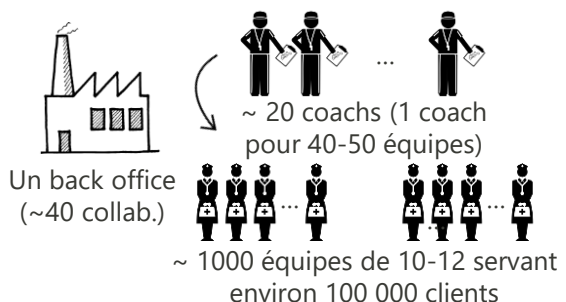
Les équipes sont composées de 10 à 12 infirmières et infirmiers jouissant d'une totale autonomie pour organiser leur travail de manière à fournir des services de soins à domicile dans leur zone d'activité. Une zone d'activité couvre un quartier d'environ 15 à 20 000 habitants et s'occupe de 40 à 60 patients. 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**.



www.eurogroupconsulting.com



Eurogroup
Consulting



EurogroupFR