



Guide QVT

# 8 piliers

pour favoriser l'engagement collaborateur

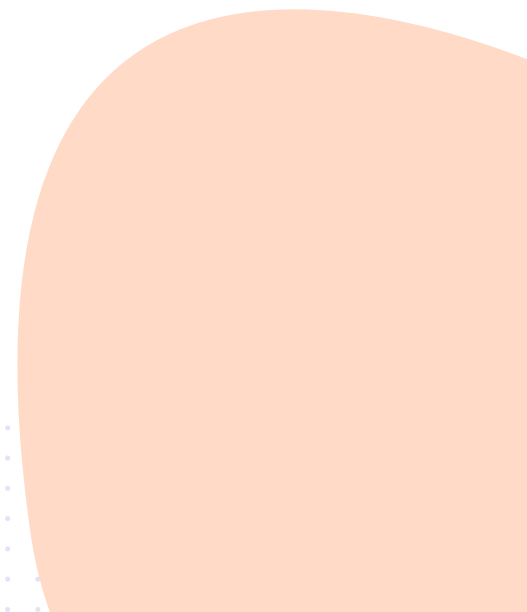
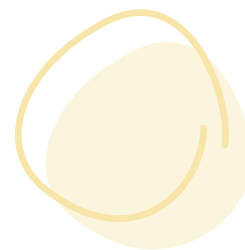
# Introduction



Plus que jamais, l'engagement collaborateur est au cœur des préoccupations des fonctions RH. Longtemps négligé, c'est aujourd'hui un indispensable des stratégies RH qui contribue grandement à la performance de l'entreprise. Améliorer la qualité de vie au travail de ses employés – qui passe près d'un tiers de leur temps au travail –, c'est leur permettre de s'investir davantage.

Seulement voilà : de la théorie à la pratique, c'est tout un monde... Et sans repères, s'assurer que notre démarche d'engagement des collaborateurs va dans la bonne direction n'est pas une mince affaire.

Ce guide a pour objectif de vous guider pas à pas à travers les méandres de l'engagement. Vous y trouverez les clés dont vous avez besoin pour comprendre les enjeux liés à l'engagement, analyser les besoins de vos collaborateurs et agir en conséquence. À travers les exemples concrets et les bonnes pratiques de ce guide, réinventez votre stratégie d'engagement collaborateur pour 2024.



# L'engagement comme carburant

Quand on parle d'engagement, on parle de tous les éléments permettant à chacun de s'impliquer au maximum pour favoriser les performances de son entreprise. Ils touchent à différents aspects de notre quotidien : la reconnaissance, la quête de sens ou encore l'esprit d'équipe.

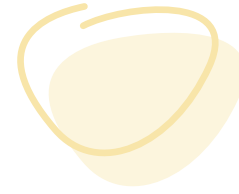
Chez Lucca, nous avons identifié tous ces éléments. On en dénombre 8 qui s'appliquent dans 2 sphères : Individuelle et Collective.

<b>01 La sphère individuelle</b>	<b>8</b>
• le management	10
• l'initiative	12
• l'évolution	14
• le bien-être	16
<b>02 La sphère collective</b>	<b>18</b>
• l'esprit d'équipe	20
• la reconnaissance	22
• le sens	24
• l'organisation	26

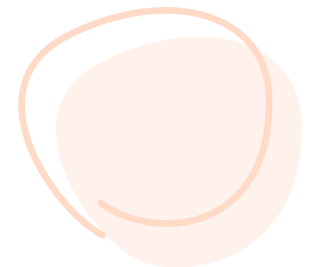
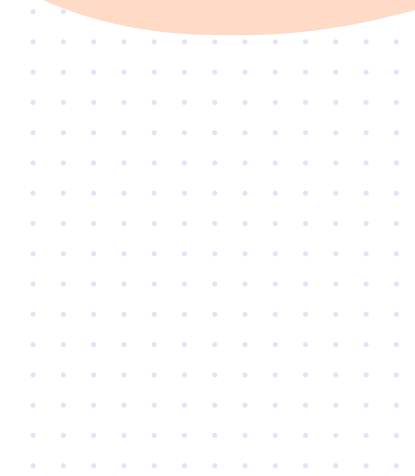
Les piliers représentent un tout dans lequel chacun d'entre eux à sa propre importance. Établir une hiérarchie reviendrait à privilégier un pilier plutôt qu'un autre. Ce qui est un pari risqué lorsque l'on sait que chaque collaborateur a des besoins et attentes différents ! Miser sur un bel esprit d'équipe tout en négligeant le management serait comme tenter d'allumer une allumette sous la pluie : ce serait contre-productif.

Pour autant, mener tous ces chantiers d'un seul coup n'est pas chose facile. Pour avancer sereinement, nous vous proposons d'explorer chaque pilier et de vous donner les clés pour vous aider à prioriser avant de passer à l'action.

O1



# La sphère individuelle



# Le management

Selon une étude de l'agence Seton menée en 2018, un français sur quatre quitte son travail à cause de son manager. Ce dernier occupe une place déterminante tant leur capacité à établir des relations de confiance avec les employés a un impact sur l'engagement.

Le manager est le garant de la place qu'occupe le collaborateur dans l'entreprise et donc du sens que ce dernier va donner à son travail.

Évolution de carrière, reconnaissance, organisation d'équipe : son périmètre d'action est large ce qui lui confère une place d'autant plus importante dans le quotidien de ses équipes.

Mais il est également un porte parole des décisions stratégiques et de leur expression opérationnelle. C'est un véritable relais entre les collaborateurs sur le terrain et l'équipe chargée de la stratégie d'entreprise. Votre objectif ? Leur donner le plus de moyens possibles pour être bons sur le terrain.

## Les questions à se poser...

- Mes managers sont-ils formés pour identifier les besoins de leurs équipes ?
- Mes managers ont-ils les ressources nécessaires pour anticiper et identifier ces besoins ?
- Mes collaborateurs se sentent-ils suffisamment libres pour s'exprimer librement à leurs managers ?
- Mes managers font-ils des retours aux membres de leur équipe ? Existe-t-il un dialogue entre eux ? Si oui, à quelle fréquence ?

## Les bonnes pratiques à adopter...

Pour éviter les dysfonctionnements et les frustrations, il faut établir de bonnes habitudes managériales. Cela passe avant tout par une bonne communication :

- Formez les managers : au feedback mais aussi à l'évaluation de la charge de travail, à la gestion du stress, etc.,
- Élaborez un guide de bonnes pratiques auquel ils pourront se référer : pour veiller à ce que vos managers instaurent des rituels réguliers comme des entretiens individuels ou 1:1,
- Identifiez ce qui se passe bien et ce qui doit être amélioré grâce à des évaluations (des collaborateurs mais aussi managers !).

## L'exemple dont on peut s'inspirer...

Alan, l'assurance santé, a fait le choix radical de supprimer la hiérarchisation de son vocabulaire. Chaque salarié est coaché par un collègue plus ancien. Son but ? Accompagner le collaborateur dans son développement. Pour chaque sujet, il y a un décideur chargé de trancher et prendre les décisions finales après avoir échangé avec toutes les parties prenantes.



# L'initiative

Encourager l'esprit d'initiative, c'est donner la possibilité à ses équipes d'être force de proposition pour offrir de nouvelles opportunités à l'entreprise. Les collaborateurs sont généralement les mieux placés pour émettre des propositions. Innovations, nouvelles offres ou réorganisation internes, ils sont au plus proches du terrain et en connaissent les enjeux et les défis. C'est le moment de montrer à vos collaborateurs toute la confiance que vous leur accordez. C'est ce qui vous permettra de créer un cadre propice à la prise d'initiative et d'initier un cercle vertueux : plus vos collaborateurs seront autonomes, plus ils se sentiront à l'aise pour prendre des initiatives.



## Les questions à se poser...

- Est-ce que mes collaborateurs sont encouragés à tester de nouvelles idées ?
- Existe-t-il des rituels leur permettant de les soumettre à leur manager ?
- Mon entreprise met-elle à leur disposition des moyens de développer leurs idées (flexibilité, ressources financières, etc.) ?
- Existe-t-il des rituels permettant de donner de la visibilité aux projets ?

## Les bonnes pratiques à adopter...

- Interrogez-les sur leurs envies mais aussi sur les opportunités éventuelles qu'ils pourraient avoir identifiées.
- Valorisez la prise d'initiative : donnez de la visibilité en interne aux collaborateurs engagés dans des projets.
- Montrez l'exemple : soyez vous-même force de proposition.
- Offrez-leur le cadre nécessaire (flexibilité, espace dédié, budget) et soutenez-les dans leur projet.

## L'exemple dont on peut s'inspirer...

Chez **Orange**, les collaborateurs sont régulièrement incités à partager librement leurs idées via un système intitulé IdClic. Tous les employés sont invités à proposer un projet. Celui-ci est par la suite étudié par des experts qui décideront de l'archiver ou de donner un avis favorable à sa réalisation. Une fois l'avis favorable obtenu, une étude de faisabilité avec une estimation précise des besoins et des gains potentiels est réalisée. Une fois le projet lancé et en cas de succès, le collaborateur est récompensé par une monnaie virtuelle à dépenser dans une boutique dédiée. Entre 2007 et 2020, plus de 120 000 idées ont été partagées par les collaborateurs. 10% de celles-ci ont fini par être déployées permettant ainsi à **Orange** de gagner en productivité et d'identifier de potentiels nouveaux axes de croissance.

# L'évolution

Permettre à vos collaborateurs de réfléchir à leur orientation et à l'évolution de leur carrière représente une véritable opportunité. Celle de les orienter vers une mobilité en interne par exemple, pour maintenir leur motivation tout en conservant leur expertise et en profitant des compétences acquises depuis leur arrivée. Les collaborateurs peuvent aussi évoluer vers un poste de manager ou en gagnant en séniorité sur leurs domaines d'expertise (élargissement de leur périmètre d'action, prise en main de sujet transverses et plus stratégiques, etc.). Avoir des perspectives d'évolution garantira à vos collaborateurs de s'épanouir sur le long court dans leurs missions.

## Les questions à se poser...

- Est-ce que l'entreprise propose des formations adaptées et des opportunités d'apprentissage ?
- Est-ce qu'il y a des perspectives d'évolution pour les collaborateurs ? Au sein de leur équipe ? Au sein d'autres équipes ?
- Les collaborateurs ont-ils suffisamment de visibilité sur ces perspectives d'évolution et/ou de formation ?
- Les collaborateurs ont-ils la possibilité d'être proactifs en faisant leurs recommandations ?

## Les bonnes pratiques à adopter...

- Proposez un parcours de carrière clair: les salariés se projettent et savent quoi faire pour évoluer dans l'entreprise.
- Réévaluez et actualisez vos grilles de salaires en fonction du marché.
- Mettez en place des grilles de compétences pour permettre à vos collaborateurs de savoir dans quelle direction aller pour évoluer.
- Donnez de la visibilité en interne sur les différentes possibilités d'évolution au sein de votre entreprise (postes ouverts, mobilités éventuelles, etc.).
- Récoltez les besoins en formation des équipes et soyez force de proposition.
- Établissez un programme de mobilité interne.

## L'exemple dont on peut s'inspirer...

**Norauto** encourage fortement la formation et la mobilité interne. L'entreprise met à disposition de ses équipes un très large catalogue de formations et établit un grand nombre de programmes afin de faciliter les évolutions internes. En 2019, 7 600 collaborateurs ont été formés et 113 ont obtenu un certificat de qualification professionnelle (CQP). Ce diplôme valide leurs compétences et leurs acquis. Le bilan ?

- Une note de satisfaction de 4,03/5,
- 3% de turn-over en moins et une ancienneté moyenne de 15 ans.



# Le bien-être

Selon une étude menée par le cabinet de recrutement Monster, le bien-être prime sur la rémunération pour les collaborateurs. Une tendance confirmée par le dernier baromètre OpinionWay. Prendre du plaisir au quotidien, avoir accès à des infrastructures de bien-être, maintenir un bon équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle, avoir une charge de travail raisonnable : ces éléments garantissent aux collaborateurs une certaine sécurité sur le plan physique et psychique. Cette sécurité contribue grandement à favoriser leur sentiment de bien-être.



## Les questions à se poser...

- Quelles mesures l'entreprise met-elle en place afin de garantir aux collaborateurs un bon équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle ?
- Est-ce que leur charge de travail est adaptée ? Est-ce qu'ils ont le temps de mener à bien leurs missions ?
- Mes collaborateurs se sentent-ils en sécurité ?
- Toutes les conditions sont-elles réunies pour garantir cette sécurité sur le plan physique et psychique ?
- Sont-ils satisfaits de l'équilibre vie professionnelle et personnelle ?

## Les bonnes pratiques à adopter...

- Réviser les objectifs d'équipe et individuels régulièrement pour les réajuster en fonction de la charge de travail.
- Sensibiliser vos équipes en organisant des conférences et ateliers sur des sujets d'intérêt : activité physique, tabagisme, nutrition, sommeil, etc.
- Engagez-vous sur des sujets qui leur tiennent à cœur : la parentalité, la flexibilité sous toutes ses formes, l'écologie, etc.

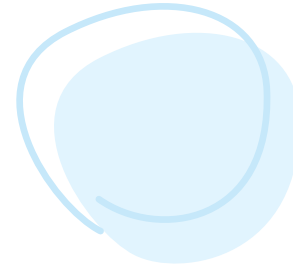
## L'exemple dont on peut s'inspirer...

Avez-vous entendu parler du programme « Take Care & Bwel » de **SANOFI** ? L'objectif du programme ? Inciter les salariés à prendre soin d'eux au travers de diverses activités et actions prenant place tout au long de l'année. Cela se matérialise par :

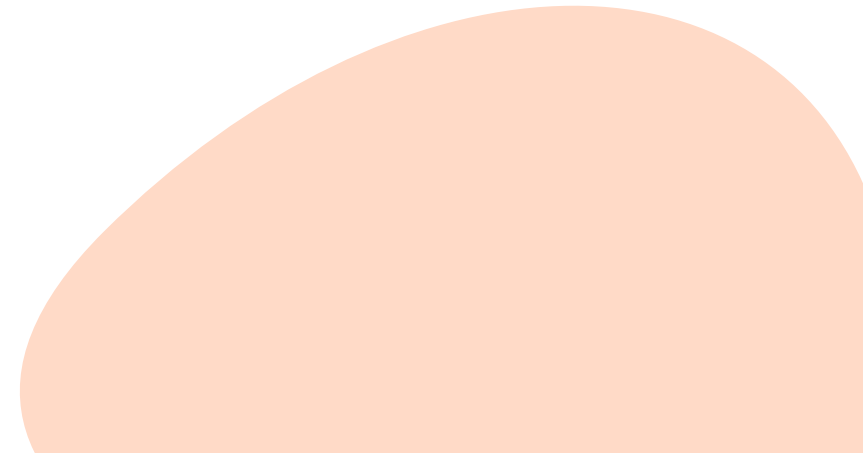
- l'organisation de conférences et ateliers sur les thématiques de la nutrition et du sommeil,
- des challenges podométriques avec un record de pas à dépasser,
- un système de signalétique au niveau de la restauration collective, un logo est apposé sur les plats à teneur réduite en calories mais équilibrés et savoureux.



02



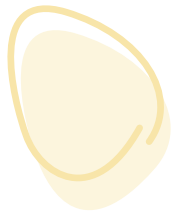
# La sphère collective





# L'esprit d'équipe

L'esprit d'équipe permet aux collaborateurs de se sentir vraiment investis dans la réalisation d'un objectif commun et de se soutenir mutuellement. C'est ce sentiment d'appartenance qui motive les salariés à être performants.



## Les questions à se poser...

- Quels sont les rituels existants entre les collaborateurs ? Entre les différentes équipes ?
- De quels moyens disposent les équipes pour renforcer leur cohésion ?
- Quelle dynamique prédomine (entraide, compétition, etc.) ?
- Quelles sont les valeurs de l'entreprise ? Et celles de chaque équipe ?

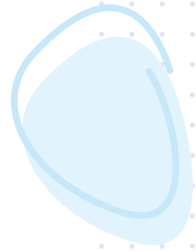
## Les bonnes pratiques à adopter...

Ouvrir à un objectif commun et développer une vie sociale au sein des équipes pour mieux travailler ensemble seront ici vos priorités. Les relations interpersonnelles entre chaque collaborateur est l'un des fondamentaux de la cohésion de groupe et à plus long terme, de la performance qui en découle. Autre dimension importante : la notion d'égalité. Chaque collaborateur doit être traité de manière égale faute de quoi, aucune cohésion ne pourra exister.

- Favorisez les temps de travail commun : brainstormings, workshops, rétrospectives.
- Encouragez les projets favorisant les synergies entre équipes : associer les forces de chacun et les expertises.
- Créez des temps d'échanges plus informels. Les team buildings sont d'excellents moments pour que chacun apprenne à se connaître et puisse créer du lien.
- Envisager une réorganisation des espaces de travail pour favoriser les synergies entre équipes.

## L'exemple dont on peut s'inspirer...

En 2011, l'Olivier assurance lance « Ministère du Fun » afin d'encourager les collaborateurs à renforcer leur esprit d'équipe tout en s'amusant. Tous les collaborateurs sont invités, le temps d'une journée, à participer à diverses activités animées par un bureau d'activités ludiques. Tout type d'activité peut être proposé afin de correspondre à tous. Ce qui implique de se renouveler sans cesse et de réfléchir en équipe, au prochain ministère. Si ces moments n'ont rien d'obligatoire, ils restent très appréciés par les collaborateurs. En atteste le taux de participation aux dernières éditions : il avoisine les 90%.



# La reconnaissance

7 salariés sur 10 manquent de reconnaissance selon l'étude « Workplace empathy monitor ». Ce défaut de reconnaissance est une des causes principales de démotivation des collaborateurs (Businessolver, 2017) et elle est l'affaire de tous. Les managers, les pairs, la fonction RH : tous portent des marques de considération aux collaborateurs. Et celle-ci va bien au-delà de la simple rémunération. Chose que les entreprises ont tendance à oublier.



## Les questions à se poser...

- Est-ce que les salariés se sentent reconnus par leur manager et inversement ?
- Est-ce que les règles sont équitables dans l'entreprise ? Ces règles encouragent-elles la diversité ? L'équité ?
- Est-ce que mes collaborateurs recommandent notre entreprise à leurs pairs ?
- Est-ce qu'ils se sentent en phase avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise ?

## Les bonnes pratiques à adopter...

- Offrez aux collaborateurs la possibilité de présenter et communiquer sur leurs projets, de partager leurs réussites.
- Encouragez les actions simples et spontanées : il ne faut pas sous-estimer le pouvoir des petites attentions, un simple « bravo » ou « merci » fait toujours plaisir.
- Mise sur le feedback : il aide vos collaborateurs à mieux se connaître, à prendre conscience de leurs forces.
- Formez des duos de coaching/mentorat entre vos salariés : cela permet de se partager de bonnes pratiques et de stimuler les échanges inter-équipes.

## L'exemple dont on peut s'inspirer...

« Les petites attentions font les grandes relations ». Le PDG de l'entreprise **Snack Nation** l'a bien compris. Puisqu'il écrit personnellement une carte d'anniversaire à chacun de ses 100 collaborateurs ! Il y souligne les efforts réalisés, félicite les collaborateurs et il ajoute même une note personnelle sur les accomplissements récents.

# Le sens

La quête du sens au travail ne date pas d'hier. Pourtant, aujourd'hui plus que jamais, les entreprises doivent prendre les devants. Elles ne peuvent plus faire l'impasse sur ce sujet et doivent agir sur deux tableaux :

- aider activement les salariés à comprendre la finalité de leurs missions, leur utilité,
- leur donner de la visibilité sur vos valeurs ou votre stratégie pour s'investir dans votre projet.

## Les questions à se poser...

- Mes collaborateurs se sentent-ils en phase avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise ? En sont-ils des acteurs ou des spectateurs ?
- Mon entreprise a-t-elle communiqué sur sa vision ?
- Mes collaborateurs se sentent-ils alignés avec leur fiche de poste ? Y-a-t'il des choses qu'ils changeraient pour que leur quotidien ait plus de sens ?
- Quels sont les sujets importants pour mes collaborateurs ? Mon entreprise les aborde-t-elle (RSE, diversité, etc.) ?

## Les bonnes pratiques à adopter...

- Mettez sur le partage et la transparence des informations pour fédérer et aligner vos équipes. À travers une réunion mensuelle ou un espace conversationnel, peu importe, le plus important est de laisser la parole libre : répondez aux questions.
- Organisez des workshop pour réfléchir à l'avenir de votre entreprise : vos valeurs, votre vision.
- Mettez en place des initiatives à impact comme le don de jours de congés pour les collaborateurs en difficulté, des bonus prosociaux, etc.
- Engagez-vous sur un ou des sujets d'utilité sociétales qui vous tiennent à cœur et que vous souhaitez incarner (écologie, diversité, handicap, etc.)

## L'exemple dont on peut s'inspirer...

C'est dans cet optique que **Pernod Ricard** organise chaque année le Responsibl'All Day : une journée durant laquelle les collaborateurs peuvent dédier à des causes qui leur tiennent à cœur. Depuis 2011, plus d'un million d'heures ont été dédiés par les équipes **Pernod Ricard**, à des projets d'engagement écologiques et sociétaux.

Et ces journées sont de vrais succès : 95% des collaborateurs se sont dit « fiers d'être associés à leur entreprise » et 93% ont déclaré « soutenir pleinement les valeurs du groupe » lors de leur dernière enquête.

# L'organisation

Bien que cela puisse paraître accessoire, les espaces et conditions de travail ont toute leur importance ici. Travailler dans des conditions matérielles et psychiques confortables, avoir les bons process et une organisation des équipes sont essentiels pour que vos collaborateurs se sentent considérés et respectés.

## Les questions à se poser...

- Les processus sont-ils formalisés et connus de tous ?
- Mes collaborateurs peuvent-ils les challenger dans un but d'amélioration ?
- La structure organisationnelle de mes équipes est-elle optimale ? Comment l'améliorer ?
- Est-ce que l'espace de travail est adapté aux spécificités du métier ?
- Mes collaborateurs ont-ils tous les outils nécessaires pour mener à bien leurs missions ?

## Les bonnes pratiques à adopter...

- Interrogez vos collaborateurs sur les processus pour identifier d'éventuels axes d'amélioration.
- Établissez des points réguliers avec les managers pour discuter de la structure organisationnelle de leurs équipes et inviter les collaborateurs à réfléchir sur le sujet.
- Offrir aux collaborateurs le matériel adéquat : des sièges plus ergonomiques, des écrans supplémentaires, des phones box pour que les collaborateurs puissent passer des appels au calme, etc.
- Faites-vous accompagner par un professionnel des aménagements d'espaces de travail pour identifier ce qui peut être amélioré et le transformer en un lieu plus accueillant et collaboratif.

## L'exemple dont on peut s'inspirer...

Afin d'opérer un véritable changement dans leur façon de travailler, les équipes de la **Banque Nationale** ont décidé de repenser l'aménagement mais aussi l'organisation de leur espaces de travail. En revoyant leur copie, ils voulaient impulser une nouvelle dynamique.

Ils ont créé des espaces sans bureaux, avec des aires de travail permettant à toutes les équipes de travailler ensemble et de se mélanger. Au-delà des équipes, tous les niveaux hiérarchiques ont pu se mélanger. Ils se sont également inspirés de divers domaines comme la culture, l'architecture, etc. En atteste « Le Banco », approche inspirée des bancs que l'on retrouve dans le parc londonien Hyde Park sur lesquels chacun peut monter pour apostropher les passants. Chez **Banque Nationale**, les employés ont donc pris l'habitude de monter sur une chaise afin de lancer une idée, former une équipe, faire passer un message à l'ensemble des personnes présentes, etc.

# Conclusion

Vous avez à votre disposition de nombreux leviers pour agir sur l'engagement de vos collaborateurs. Toutes les bonnes pratiques mentionnées dans ce guide vous ouvrent le champ des possibles. Elles ne sont qu'une petite partie de ce que vous pouvez faire pour poursuivre votre démarche de bien-être au travail et améliorer votre stratégie d'engagement. Celle-ci vous demandera du temps, de la rigueur mais également des outils.

Pour prendre les décisions les plus impactantes et pertinentes, il faut être au plus proche de vos équipes et de leurs besoins. Pour cela, pas de mystère : il vous faut recueillir de l'information de manière régulière et structurée. C'est à ce moment précis qu'une solution de gestion de l'engagement collaborateur prend tout son sens.

## À propos de Poplee Engagement

Poplee Engagement aide les entreprises à améliorer le bien-être au travail des collaborateurs. Les enquêtes d'engagement mesurent régulièrement les ressentis des équipes et facilitent l'identification des sujets qui motivent ou non les salariés. Vous pouvez alors mettre en place des actions concrètes qui favorisent l'engagement de vos collaborateurs.

**Testez Poplee Engagement →**

## À propos de Lucca

Lucca est un éditeur de logiciels SaaS, expert de l'automatisation des processus administratifs et RH. Son offre de service en ligne résout les principales problématiques de gestion : congés et absences, temps et activités, notes de frais, administration du personnel, entretiens et objectifs, formations, engagement, rémunération et distribution des fiches de paie. Les solutions Lucca sont conçues pour éradiquer le papier, les fichiers Excel et les tâches rébarbatives autour de la paie et de la comptabilité. Chez Lucca, le travail de conception des applications est guidé par la conviction qu'un logiciel n'est pas nécessairement gris, moche et triste. Nos logiciels sont conçus pour ceux qui vont les utiliser, non pas pour ceux qui vont les acheter.



www.lucca.fr  
151 avenue de France, 75013 Paris  
+ 33 (0)1 83 64 53 20 - info@lucca.fr