

Gaëlle de Calan

Les **3** secrets pour développer
l'engagement des salariés **sans stress**



Engager les salariés pour la croissance durable

Engagement (*dictionnaire Larousse*)

- 1. Acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose ; promesse, convention ou contrat par lesquels on se lie : Contracter un engagement. Faire honneur à ses engagements.
- 2. Action d'engager quelqu'un, de l'employer, de louer ses services ; embauchage.
- 3. Action de faire entrer quelque chose, un groupe dans un espace étroit : L'engagement d'une troupe dans un défilé.
- 4. Introduction d'une troupe dans une bataille : L'engagement des réserves.
- 5. Combat de courte durée et localisé : On signale quelques engagements à la frontière.
- 6. Fait de prendre parti sur les problèmes politiques ou sociaux par son action et ses discours : L'engagement d'un intellectuel.
- 7. Action de mettre un objet en gage ; récépissé d'un objet mis en gage.

L'engagement crée un lien.

L'engagement crée une dynamique.

L'engagement crée un contrat.

L'engagement crée une prise de position.

L'engagement crée un échange de contreparties.

L'engagement crée un mouvement.

L'engagement crée des attentes.

L'engagement crée et consomme des ressources.

Chaque année l'institut Gallup mesure l'engagement des salariés dans les entreprises. L'engagement des salariés est de plus en plus présent dans la presse et la littérature professionnelle. Il est désiré par les dirigeants car générateur de valeur ajoutée, de développement commercial et d'embauches. Dans notre perception des principes économiques, l'engagement des salariés est intimement lié à la croissance et la pérennité.

En y regardant de plus près, l'engagement d'un salarié est à la fois :

- **Un désir** : « *J'ai envie d'être super motivé par mon travail pour y aller avec plaisir chaque matin et me donner à fond.* »
- **Un acte volontaire** : « *Je me suis fixé un gros challenge cette année pour que l'entreprise atteigne ses objectifs, auxquels je crois et pour lesquels je suis fier de me dépasser.* »
- **Un résultat** : « *L'engagement ne se décrète pas. Certains jours je suis plein d'enthousiasme, et d'autres jours je me sens découragé et j'attends mes prochaines vacances.* »

De plus en plus émerge la nécessité de **donner du sens à son travail**. Un salarié qui intègre une entreprise recherche un accomplissement personnel dans une aventure collective au service des autres, de la société et du respect de la planète. Cela interpelle l'entreprise dans ses propres engagements.

Oui, d'accord ! Mais comment y aller ? Voici **3 secrets** qui donnent des pistes pour développer l'engagement des salariés et créer de la croissance durable, sans stress.

Premier secret : engager l'entreprise pour donner envie au salarié de s'engager



51% des cadres jugent « très important » d'exercer un métier qui a du sens ⁽¹⁾

52% des cadres veulent se sentir utiles à l'entreprise ⁽¹⁾

18% des Français ne perçoivent pas l'utilité de leur emploi ⁽²⁾

86% des dirigeants se sentent concernés par les objectifs mondiaux de baisse des émissions carbone ⁽³⁾

45% des dirigeants de PME-ETI ont réduit leurs émissions de carbone depuis 5 ans ⁽³⁾

13% des dirigeants de PME-ETI pensent réduire leurs émissions carbone de manière importante dans les 5 ans à venir ⁽³⁾

(1) Etude Apec, « Salariat et autres formes d'emploi », mars 2019

(2) Etude Randstad, 2019

(3) Etude BPI Le Lab, « Les dirigeants de PME-ETI face à l'urgence climatique », juillet 2020

Qu'elle soit verbalisée ou non, chaque être humain porte en lui une mission, une **contribution au monde spécifique** qui provient de son histoire, de sa personnalité et ce qui est important pour lui. De même, chaque entreprise accomplit une mission par son activité, que cette **mission soit explicite ou implicite**.



Le **sens au travail** provient du lien que le salarié identifie entre sa propre mission et la mission de l'entreprise pour laquelle il travaille. Pour que ce lien soit fort, le salarié doit avoir conscience de sa mission personnelle et l'entreprise doit exprimer clairement et factuellement sa mission. L'engagement est vraiment solide lorsque le salarié peut dire :

Je sais que grâce à mon travail, je peux accomplir ce qu'il y a de plus important pour moi car la mission de mon entreprise me permet de le réaliser.



Parmi les besoins vitaux de l'humanité, il y a **faire partie d'un tout plus grand que soi**. Lorsqu'un salarié intègre une entreprise, il rejoint un collectif pour participer à une cause commune. La **qualité des relations** avec ses collègues est le premier élément de motivation pour venir au travail. La **cause commune**, à partir du moment où elle est cohérente avec ce qui est important pour le salarié, est le deuxième élément de motivation pour venir au travail.

« Je viens de quitter mon job pour intégrer le service commercial du leader de la prise de rendez-vous médicaux en ligne. J'ai même accepté une baisse de salaire pour les rejoindre ! Alors que je m'ennuyais, je suis aujourd'hui hyper motivée car l'entreprise apporte un vrai service aux patients et aux médecins. En plus, il y a un esprit de travail galvanisant, les résultats sont exceptionnels, et l'ambiance dans l'équipe est géniale. Je suis super heureuse d'avoir changé d'entreprise ! »



Céline

Comment mettre en œuvre la mission ou l'engagement de l'entreprise ?

Des **démarches qualifiantes ou certifiantes** permettent aujourd'hui de guider l'explicitation et la mise en œuvre effective de la raison d'être, de la mission et des engagements sociétaux et environnementaux de l'entreprise. Notamment :



- L'entreprise à mission, qualité créée par la loi Pacte de 2019
<https://www.entreprisesamission.org/qu-est-ce-que-l-entreprise-a-mission/>
- La norme ISO 26000, norme incitative pour la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises
<https://iso26000.fr>
- Le label international B-Corp, reconnu comme le plus complet concernant l'impact social, environnemental et sociétal
<https://www.bcorporation.fr/>

Vous êtes dirigeant d'entreprise
Vous avez besoin de faire évoluer votre entreprise
Vous voulez en savoir plus
Un RDV téléphonique offert de 30 minutes

Je prends RDV

<https://calendly.com/gaelle-decalan-ekovov/30min>

Deuxième secret : organiser le système de décisions de l'entreprise pour rendre l'engagement effectif



Lors des prises de décision, les dirigeants craignent pour :

43% d'impacter négativement le chiffre d'affaires

23% de nuire à leur réputation personnelle

13% de perdre leur travail

11% d'impacter négativement leurs collègues

69% des dirigeants prennent des décisions en se fiant plutôt à leur ressenti et en n'utilisant que partiellement des données

34% des dirigeants ont eu moins de temps à consacrer aux décisions critiques au cours de l'année passée

39% des dirigeants font plus confiance à leurs collègues qu'à leur hiérarchie pour prendre leurs décisions

Enquête Oracle Netsuite, « Libérer la croissance », février 2020

Alors que l'humain met souvent toute son énergie dans la prise de décisions rationnelles, les mécanismes en jeu sont en réalité beaucoup plus complexes.



Tout d'abord, les neurosciences montrent que la plupart de nos comportements, choix et décisions sont le résultat d'une **coopération entre notre conscient et notre inconscient**. Or, l'inconscient est guidé par nos expériences et nos croyances. Pour initier un changement durable dans nos comportements et nos choix, il est impératif de faire évoluer nos croyances et notre vision du monde, ce qui ne peut être obtenu par une simple démarche volontaire consciente. Le **coaching** permet cette évolution car le travail avec le coach, le questionnement, l'effet miroir et la construction des processus de coaching permettent justement de changer durablement son regard sur la situation, le monde et soi-même.

Par ailleurs, il y a **quatre grandes préférences mentales**. Notre cerveau étant paresseux, il va spontanément privilégier son mode préféré et parfois négliger complètement une autre façon de réfléchir. Or, explorer les quatre préférences permet d'assurer une décision plus étayée et solide. Voici une stratégie de questionnement qui permet d'éclairer nos décisions sous les quatre angles :

Préférence mentale	Type de questions associées
Faits et chiffres	Quels sont les données et les indicateurs ? Combien ça coûte ? Quel va être le retour sur investissement ?
Procédures et prévention des risques	Quelles vont être les implications pratiques ? Quels acteurs vont être impactés ? Quels sont les risques ? Comment y aller en minimisant les risques ?
Concepts, images et vision	Quelle est la vision ? Quelle nouveauté ou innovation peut être apportée ? Quelles règles seront transgressées ? Quelles nouvelles règles peuvent être créées ?
Relations aux autres et ressentis	Quel va être l'impact sur les relations entre les acteurs concernés ? Comment vont le vivre les équipes ? Quel est mon ressenti ? Quelle est mon intuition ?



Les **émotions** font également pleinement partie du fonctionnement de notre cerveau lors de la prise de décision. Le rôle des émotions est de protéger les **besoins vitaux**. Il existe quatre émotions principales et huit besoins vitaux.

L'éducation puis les environnements personnels, professionnels, associatifs acceptent plus ou moins **l'expression des émotions**. Ceci crée des interdits inconscients, des émotions de substitution, des jugements automatiques.

Dans l'entreprise, il est crucial de donner une place à l'expression des émotions pour guider les décisions. Cependant, l'expression des ressentis et des émotions a besoin d'un **cadre** pour protéger les personnes et les relations, et garder le focus sur l'accomplissement de la mission commune et des objectifs. L'absence de cadre génère des risques de manipulation, intimidation, violence, stratégies de pouvoir personnel. La mission commune est alors perdue au profit des gains purement individuels.

« A la suite du changement de mon périmètre géographique, j'étais dans une colère noire et suis devenu difficile à vivre pour mes collègues... Avec ma coach, j'ai réalisé que j'étais en fait triste de me sentir écarté du projet sur lequel j'avais mis toute mon énergie pendant trois ans. Ma colère s'est calmée d'un coup et j'ai pu parler avec ma hiérarchie de mon ressenti. Ils m'ont confié un nouveau projet et j'ai retrouvé la pêche ! »



Philippe

Comment mettre en œuvre un système de décision efficace qui crée de l'engagement ?



A l'époque du **management collaboratif** et de **l'intelligence collective**, les salariés attendent autre chose que le modèle traditionnel pyramidal et transversal développé sous différentes formes depuis les années 1950. Voici des pistes pour améliorer l'efficacité des décisions :

- S'appuyer sur les préférences cérébrales pour des décisions étayées et solides
- Intégrer les émotions dans les processus décisionnels
- Expérimenter un des **modèles décisionnels alternatifs** qui ont montré leur efficacité : sociocratie, holacratie, pyramide renversée, service management, entreprise libérée...
- Créer ses propres processus au plus près de l'ADN de l'entreprise, de son activité, de sa mission et de la culture des équipes

Vous êtes dirigeant d'entreprise
Vous avez besoin de faire évoluer votre entreprise
Vous voulez en savoir plus
Un RDV téléphonique offert de 30 minutes

Je prends RDV

<https://calendly.com/gaelle-decalan-ekovov/30min>

Troisième secret : créer des espaces de créativité pour une croissance durable dans un monde incertain



96% des salariés estiment important d'être régulièrement consultés par leur entreprise

90% des salariés souhaitent être associés à la construction de la stratégie de leur entreprise

Baromètre de l'intelligence collective massive, décembre 2018

L'entreprise est avant tout une aventure humaine collective au service de l'humanité et de son environnement. L'entreprise est ainsi un **système vivant** qui suit les règles du monde vivant plutôt que celles de la machine. L'héritage de la révolution industrielle a façonné une vision mécaniste de l'entreprise. Les recherches sur **l'approche systémique** et le **biomimétisme** sont inspirantes pour mieux comprendre comment une entreprise peut se développer harmonieusement et créer l'engagement de ses salariés ou comment a contrario elle peut se scléroser et générer la souffrance des équipes.



La transposition des lois du vivant et du fonctionnement systémique dans l'entreprise offre de fabuleuses opportunités d'**innovation** tant techniques que sociales et une grande **capacité d'adaptation** du collectif à l'évolution permanente de son environnement.



Ce changement de paradigme transforme également le **rôle du dirigeant**. A partir du moment où le **système de décision est collaboratif**, le rôle du dirigeant n'est plus d'être au sommet de la pyramide ou en vol hélicoptère au-dessus des équipes transverses. Il est de permettre au collectif de remplir la mission commune et de s'assurer de la bonne coopération entre les acteurs.

En prenant l'image de la respiration, le rôle interne du dirigeant est une alternance d'inspirations et d'expirations sur quatre temps :

1. **Se laisser inspirer** par son intuition, les données factuelles et les signaux faibles pour les évolutions à venir
2. **Insuffler** inlassablement la vision de l'entreprise
3. **Ecouter** les réactions internes et externes pour ajuster les décisions
4. **Galvaniser** sans relâche sur le focus, c'est-à-dire la priorité business

Le dirigeant est également le **gardien de la mission et des valeurs** et recadre si besoin.

Ainsi, en donnant le **cadre et la liberté de décision et d'action**, le dirigeant crée un espace où peut s'exprimer la créativité des équipes et partenaires dans les champs de la recherche et développement, du fonctionnement opérationnel et de la façon de travailler ensemble. Par délégation, il en est de même pour les managers auprès de leurs équipes.

Comment ces trois entreprises ont-elles généré de la croissance durable en créant des espaces de créativité productifs ?



- La culture de l'innovation de **Google** lui permis d'être le pionnier et leader actuel. L'un des principes est la **règle du 70/20/10** appliquée à l'innovation : 70% des projets dédiés à l'activité principale, 20% des projets liés à l'activité principale, 10% des projets sans rapport avec l'activité principale. C'est en accordant à ses ingénieurs de pouvoir consacrer **20% de leur temps à des projets libres** que Google a pu proposer à ses clients des apps innovantes. En effet, une partie de ces projets libres ont rejoint les 70% de projets dédiés à l'activité principale. Le chiffre d'affaires d'Alphabet (Google) a augmenté de 39% sur un an. Google est nommée « Great Place to Work » pour la sixième année consécutive.
- Créée en 2014, **gensdeconfiance.com**, est devenu un acteur reconnu dans le secteur des sites de petites annonces et sa notoriété lui a permis de créer un label qu'elle accorde à des sites partenaires. Pour structurer l'activité de la cinquantaine de salariés, les trois fondateurs utilisent le processus des OKR créé par Google. Ce processus des **OKR (Objectives and Key Results)** permet à chaque salarié de se fixer ses propres objectifs opérationnels en déclinaison des objectifs stratégiques définis par les dirigeants. C'est un premier espace de créativité. Une fois que les managers de gensdeconfiance.com ont fixé leurs OKR, ils se rencontrent lors d'un processus de « **place du marché** », qui est un deuxième espace de créativité. Les managers présentent leurs OKR respectifs, procèdent à des ajustements et négocient entre eux les ressources nécessaires. Enfin, les managers présentent au comité de pilotage de l'entreprise leurs OKR finalisés pour validation. Malgré sa jeune ancienneté, l'entreprise est rentable depuis plusieurs années et son taux de turn over est très bas.
- Carbo** est une start-up créée en 2019 en croissance rapide et maîtrisée qui offre une solution 100% internet pour permettre à ses clients particuliers et entreprises de mesurer leur empreinte carbone effective. Pour permettre la prochaine phase de croissance forte et de changement d'échelle, Carbo s'est assuré que la plateforme technique va supporter la montée en charge pour passer de 200 à 2000 clients et elle a structuré l'organisation interne. Tout d'abord, elle a défini sa **mission** : « Amplifier la prise de conscience pour réduire notre empreinte carbone ». Ensuite, elle a précisé ses 5 **valeurs** qui sont incarnées dans le travail quotidien. Les processus de travail sont écrits et partagés au fur et à mesure des besoins de l'activité. Les objectifs sont fixés selon le processus des **OKR (Objectives and Key Results)** et les indicateurs de suivi et le reporting ont été automatisés. Enfin, les 3 fondateurs ont choisi d'utiliser l'**holocratie** comme système de décision. Dans l'holocratie, il n'y a pas de hiérarchie mais des rôles qui animent des équipes projet auto organisées. Deux instances de régulation permettent à l'entreprise de gérer les tensions et les évolutions, l'une sur le vécu des équipes et des projets, l'autre sur l'organisation des rôles et des équipes. Ce mode de management agile et collaboratif stimule la créativité, la responsabilisation et donc l'engagement des salariés.

Oser l'entreprise du 21^{ème} siècle pour

- une activité florissante,
- des salariés heureux
- une contribution sociétale et environnementale active

Comme tout être vivant qui adapte son système immunitaire et génétique à l'évolution de son environnement, **l'entreprise du 21^{ème} siècle** est appelée à tester de nouveaux modes de décisions et d'organisation pour assurer sa pérennité dans un monde acculé au changement.

La Communauté des Entreprises à Mission en France compte aujourd'hui 382 adhérents. Le mouvement des entreprises à impact (B-Corp) fédère 3944 entreprises de toutes tailles et tous secteurs dans 74 pays. Des grands groupes, des PME et ETI comme des start-ups construisent leur croissance durable sur des **innovations managériales**.

Ne restez pas seul : rejoignez un mouvement ou une communauté, partagez l'expérience d'autres entreprises, faites-vous accompagner par un spécialiste, incluez vos équipes dans la démarche.

Vous êtes dirigeant d'entreprise
Vous avez besoin de faire évoluer votre entreprise
Vous voulez en savoir plus
Un RDV téléphonique offert de 30 minutes

Je prends RDV

<https://calendly.com/gaelle-decalan-ekovov/30min>

Ekovoy, spécialiste de l'engagement durable, accompagne les dirigeants et leurs équipes dans la création et la mise en œuvre de leur organisation et de leur système de décision inspirés des principes du développement durable. Ekovoy s'appuie sur un éco-système d'expertises variées au service des besoins de ses clients.



Gaëlle de Calan, fondatrice d'Ekovoy, est **Coach certifiée formée à International Mozaik**, spécialiste de la **Responsabilité Sociétale des Entreprises** et des **processus créatifs**. Pendant 20 ans dans des entreprises en croissance forte comme Directrice des Ressources Humaines, elle a piloté des projets de transformation de l'organisation avec les dirigeants. Elle a accompagné les managers et leurs équipes dans les différentes étapes clés de la croissance. Elle a fondé Ekovoy en 2019.

Sa créativité s'exprime également dans le **domaine artistique**. Gaëlle écrit des romans, des chansons et joue de la guitare électrique.

Contact : gaelle.decalan@ekovoy.com / +33 6 16 47 86 37 / www.ekovoy.com