

SUSCITEZ L'ENVIE D'AGIR ET AMELIOREZ VOTRE PERFORMANCE

Introduction

Dans notre dernière STORY, nous avons traité de l'engagement et de la création d'une dynamique collective au service de la performance.

Dans cette nouvelle STORY, nous allons aborder la combinaison du bien-être au travail avec l'engagement et la performance des équipes.

Nous allons traiter cette thématique de la manière suivante :

- Construisez un engagement réciproque pour mobiliser vos collaborateurs
- Conjuguez l'engagement des salariés et leur bien-être au travail
- Pilotez votre transition managériale à impact social et développez votre leadership

1. Construisez un engagement réciproque pour mobiliser vos collaborateurs

1.1. Ce que veulent les entreprises aujourd'hui

- Engager et mobiliser ses collaborateurs
- Améliorer sa performance économique
- Fidéliser ses salariés
- Susciter l'envie d'agir
- Stimuler l'innovation
- Faire converger les actions de chacun
- Aligner ces actions vers l'atteinte des objectifs stratégiques

Comment y arriver ?

1.2. Construisez un engagement réciproque

L'engagement et la mobilisation des collaborateurs ne se décrètent pas.

L'engagement réciproque est une valeur d'impact social et constitue un goodwill social, ou à l'inverse un badwill social.

- Comment mettre en place concrètement cet engagement réciproque ?
- Quels sont les rôles respectifs de la direction générale, des opérations et de la fonction RH dans cette mise en œuvre ?

BONNE PRATIQUE N° 1 :

Mette en place un engagement réciproque entre votre entreprise et vos collaborateurs

Pour le salarié, l'engagement se trouvera :

- Dans le sens (utilité)
- La qualité du travail (compétence)
- Et la confiance mutuelle (appartenance)

Pour l'entreprise, qui souhaite accroître l'engagement de ses collaborateurs dans des contextes de transformation permanente :

- Elle doit formuler en contrepartie de cet engagement :
 - o Une réciprocité en matière de Santé, Qualité de Vie & Conditions de Travail (SQVCT) un reporting de durabilité sur les critères ESG en double matérialité d'impact économique (EBIT) et durable (CSRD)
 - o Une Gouvernance d'Exécution en RSE/ODD/Mission pour :
 - Améliorer l'engagement de leurs collaborateurs
 - Pérenniser cet engagement en établissant une confiance réciproque
 - Mettre en place une organisation plus flexible qui donne plus d'envie et plus de pouvoir d'agir
 - Renforcer le lien entre l'entreprise et les équipes
 - Devenir un lieu de vie agréable et un lieu de socialisation, et pas seulement un lieu de travail
 - Accompagner leurs managers pour qu'ils intègrent la bienveillance et l'empathie dans leur posture.
 - Enfin, qu'ils puissent régulièrement associer leurs équipes à certaines prises de décision

En ce qui concerne les rôles et les responsabilités :

- Comme le dit Alain Roumilhac, Président de Manpower Group, l'innovation et les idées de changement :
 - o Viennent du dirigeant mais aussi souvent des acteurs terrain si l'équipe de direction est à leur écoute.
 - o Ces innovateurs curieux veulent apporter une nouvelle vision et de nouvelles pratiques qui intègrent à la fois le bien-être au travail et l'amélioration de la performance
 - o La fonction RH évolue également pour dépasser les aspects conformité, réglementation et intégrer la digitalisation, l'I.A, la stratégie et les attentes des collaborateurs

BONNE PRATIQUE N° 2 :

Susciter l'envie de s'engager durablement en dessinant un espace à l'intersection des objectifs de l'entreprise et des aspirations des salariés, notamment en faisant en sorte que :

- Le Leader soit reconnu par les collaborateurs comme étant légitime et dépositaire d'une autorité de compétence incontestable
- Les objectifs de l'entreprise ne soient pas perçus comme « trop focalisés sur les résultats court terme » des trimestres à venir
- Le sens soit perçu par tous en lien avec la marque, les produits et les activités des différentes équipes
- Certains objectifs contribuent à des enjeux qui vont au-delà de l'entreprise (sociétaux, climat, impact carbone)

Pour continuer dans ce sens d'un engagement réciproque,

Vous devrez créer les conditions du dépassement de soi comme dans le sport individuel ou collectif

L'envie de devenir meilleur pour soi et pour les autres est un chemin qui doit être guidé par l'humilité à l'image du buteur de rugby qui sait que du bout de son pied dépend souvent la victoire de l'équipe.

Lui qui reste régulièrement seul sur le terrain après l'entraînement pour enchaîner les tirs entre les perches et s'approcher du geste parfait.

BONNE PRATIQUE N° 3 :

Susciter l'envie d'une saine compétition en permettant à vos collaborateurs de devenir meilleurs pour eux et pour les autres, notamment en :

- Ne calant pas ses envies sur celles des autres, mais en restant authentique
- En osant se libérer de certaines conformités
- En connaissant sa vraie nature, ses leviers énergétiques, source de l'envie, de la motivation et de l'engagement et également ses freins à l'action
- De construire lui-même son plan de progression, en intégrant les attentes de l'entreprise, mais sans se caler sur des plans préétablis par d'autres
- En ne recherchant pas la comparaison avec la performance des autres mais en se calant plutôt sur ses performances antérieures, et en acceptant sa singularité

Il est important de poser un cadre pour permettre à vos collaborateurs de devenir meilleurs pour eux et pour les autres, de rester fidèles à votre entreprise, et pour certains d'entre eux de jouer le rôle d'ambassadeurs pour augmenter l'impact de votre attractivité des talents

Plus l'environnement externe bouge vite, plus l'entreprise se transforme et plus l'importance de ce cadre augmente, en intégrant notamment les éléments suivants :

- L'engagement et la fidélisation des collaborateurs dans un contexte de changement
- Les leviers de l'attractivité des talents
- Les moyens du maintien de l'employabilité de vos collaborateurs
- L'équilibre entre contrôle et confiance, en particulier en situation de télétravail
- La prise en compte de l'opinion de vos collaborateurs
- L'attention portée aux enjeux de SQVCT

2. Conjuguez l'engagement de vos salariés et le bien-être au travail

Pour rappel, l'engagement des salariés se trouve principalement dans :

- L'autonomie : S'il y a confiance mutuelle, le manager va pouvoir moins contrôler et le salarié se sentira plus autonome. Les salariés ont besoin d'être autonomes dans leurs tâches (dans ce qu'ils font), par rapport au temps (à quel moment ils le font), en termes d'équipe (avec qui ils le font) et par rapport à la technique (comment ils le font).
- La maîtrise : La qualité du travail (compétence), ce qui donne le sentiment de maîtrise de ce qu'il a à faire, ce qui permet au salarié de reprendre le contrôle sur ce qu'il fait

Enfin,

- Le sens : Les personnes autonomes qui recherchent la maîtrise sont des collaborateurs appréciés, mais celles qui associent cette recherche à un objectif plus grand peuvent atteindre des résultats encore plus considérables. Ces personnes mettent leurs désirs au service d'une cause qui les dépasse.

Comment maintenir cet engagement dans le temps en mettant en place les conditions pour que les salariés se sentent bien au travail

Quelle méthodologie utiliser ?

Comment visualiser la corrélation entre la performance sociale et la performance économique ?

Comment mesurer le point de départ et les progrès réalisés ?

Vous allez trouver quelques clés ci-dessous, inspirées des résultats des travaux de Victor Waknine, fondateur du cabinet Mozart Consulting.

Si vous souhaitez approfondir ce sujet, vous pouvez consulter son dernier ouvrage, co-écrit avec Bruno Brochenin : « Indice de bien-être au travail : on compte tout sauf ce qui compte »

BONNE PRATIQUE N° 4 :

Utilisez une approche conçue par Mozart Consulting, qui apporte une expertise innovante sur la mesure d'impact de la performance et qui repose sur un indicateur appelé l'IBET©.

- L'IBET, l'Indice de Bien-Etre au Travail est un modèle d'analyse quantitative d'impact de la performance sociale
- L'IBET© se calcule en utilisant uniquement les données sociales des entreprises et des organisations.
- Que mesure l'IBET© ? :
 - L'évolution de l'engagement réciproque (collaborateurs/employeurs) dans le temps.
- L'engagement est un révélateur de la productivité qui se détermine via les risques d'arrêts de travail et d'employabilité.
 - En fonction de la taille du périmètre analysé et de la qualité du SIRH. Il convient de prévoir de 0.5 à 1j pour récolter et transmettre les données nécessaires au scoring de l'IBET© ?
 - Le scénario d'intervention le plus fréquent propose une analyse élargie sur des mailles opérationnelles et métiers.
 - Les livrables à la fin du projet consistent en un rapport de situation cartographiant l'ensemble des mailles analysées sur leur niveau d'engagement ainsi que des préconisations en matière de santé, qualité de vie au travail et employabilité.
 - Les résultats peuvent être comparés à d'autres organisations grâce à un observatoire IBET cumulant plus de 160 millions de données sociales sur l'ensemble des secteurs
 - L'IBET© peut-être déployé à toutes les organisations privées à partir de 50 salariés et publiques.
 - Le bon timing est une mesure annuelle afin de laisser le temps aux mesures de prévention de faire leurs effets.
 - Il existe une complémentarité avec les enquêtes déclaratives grâce au processus utilisé « Mesurer, Comprendre, Agir » qui rend ce modèle contextualisable, ce qui permet d'ajuster les indicateurs pour tenir compte des priorités de l'entreprise et de son contexte socio-économique

BONNE PRATIQUE N° 5 :

Procédez à une analyse d'impact en mesurant les désengagements liés au travail avec l'IBET©, puis valorisez l'impact de ce désengagement en Euros :

A. Le désengagement

Le désengagement se mesure sur la base des marqueurs suivants de gravité réciproques de Santé/Sécurité/Employabilité :

- La Non-Disponibilité (TND)
 - Liée à l'arrêt de travail de santé
 - (50 % des absences de Maladie Ordinaire (MO) + Longue Maladie (LM))
 - Et aux absences d'ATMP + Trajet.
- Les Sorties Forcées (TSF)
 - Par l'entreprise envers les collaborateurs
 - (Ruptures conventionnelles, licenciements non économiques, plan de départs volontaires, sorties en période d'essai).
- Le Désengagement Déclaré (TDD)
 - Des collaborateurs envers l'entreprise (ruptures conventionnelles, démissions à 50 %, sorties en période d'essai à 50%).
- Le Taux global des gravités de Maladie et Employabilité au Travail

B. Valorisez en Euros l'impact du désengagement

- L'impact économique du désengagement :
 - Cet impact qui constitue une sous-valeur sociale de performance (Badwill Social) est valorisé en € (IBET < 0,85). La zone ajustable du bien-être au travail se situe sur l'intervalle (0,75 < IBET < 0,85). Pour un IBET > 0,85 l'organisation dégage *une survaleur sociale de performance (Goodwill Social)*.
- A quoi correspond Un point d'indice IBET ?
 - Ce point d'indice IBET calculé sur des variables de Masse Salariale (MS), est équivalent à 1% de masse salariale.
- Qu'est-ce que la zone d'Adhésion ?
 - Cette zone d'adhésion nécessite une analyse pour risque de sur-engagement où présentéisme lié à la charge de travail quand l'IBET est > 0,95.

3. **Pilotez votre transition managériale à impact social et développez votre leadership**

Une fois finalisée votre analyse d'impact, vous souhaitez maintenant :

- Coconstruire un Plan d'Actions en Santé, Qualité de vie et Conditions de travail, tout en développant votre leadership.
- Accompagner le changement lorsque vous mettrez en œuvre ce plan d'actions

Comment procéder ?

- Vous pouvez mettre en œuvre des bonnes pratiques en matière de conduite du changement comme l'anticipation, la collaboration entre vos responsables de projet, l'implication de vos acteurs clés dans les opérations, dans les ressources humaines et dans les autres fonctions
- Vous pouvez aussi utiliser un outil de décryptage des leviers d'engagement appelé « Référentiel de Vigilance Managériale »
- Il comporte 4 dimensions et je développerai les 2 premières (le travailleur qui veut pouvoir bien faire son travail, le professionnel qui veut pouvoir bien vivre son métier) ainsi que certaines questions de clarification qui y sont liées

3.1. Première dimension : Pouvoir bien faire son travail

BONNE PRATIQUE N° 6 :

Développez le sentiment d'utilité de vos managers et collaborateurs, qui veulent bien faire leur travail, en clarifiant et en améliorant les facteurs suivants :

- L'Autonomie
 - o Quel est le niveau actuel d'autonomie de mes managers dans les différents métiers opérationnels et les fonctions support de mon entreprise ?
 - o Comment puis-je augmenter ce niveau d'autonomie ?
 - o Cette augmentation peut-elle se faire de manière immédiate ou dois-je mettre en place des actions préalables de montée en compétences ?

Encourager l'autonomie permet d'inspirer de meilleures décisions et de renforcer la confiance au sein de l'équipe.

- La prescription au travail : Voici 3 points essentiels qui permettent de vérifier la clarté de la prescription au travail :
 - o Je sais ce qu'on attend de moi au travail
 - o Je dispose des conditions matérielles, des outils et de l'équipement nécessaires pour faire correctement mon travail
 - o Mon travail me donne chaque jour l'opportunité de faire ce que je fais de mieux
- Les exigences dans son travail
 - o Quel est le niveau d'exigence minimal que je souhaite fixer compte tenu du contexte et de ma stratégie ?
 - o Comment ajuster ce niveau d'exigence en fonction des potentiels de chacun ?
 - o Comment cultiver la gagne pour que chaque collaborateur ait envie de se dépasser ?
- Le soutien et la reconnaissance
 - o Quel est le niveau de soutien et de reconnaissance que je donne aujourd'hui à mes équipes, et que les managers donnent aux leurs (ex : féliciter pour un travail bien fait) ?
 - o Est-ce le bon niveau ?
 - o Sinon, comment pouvons nous progresser pour élever ce niveau ?
 - Par exemple, pour clarifier les efforts attendus et mieux soutenir les actions de changement en cours, vous pouvez positionner des référents managériaux au plus près de la transformation terrain, ou proposer des séances de coaching ou de formation

3.2. Deuxième dimension : Bien vivre son métier

BONNE PRATIQUE N° 7 :

Développez les facteurs qui permettront aux professionnels de bien vivre leur métier

- Reconnaissance professionnelle
 - o Quel est le niveau actuel de reconnaissance qu'ont mes managers dans leur métier
 - o Comment puis-je augmenter ce niveau de reconnaissance
 - o Cette augmentation peut -elle se faire de manière immédiate ou dois-je mettre en place des actions préalables de montée en compétences ?
- Développement des compétences
 - o Quel est le niveau actuel des compétences de vos managers clés

- Quelles sont les nouvelles compétences à consolider et à acquérir, pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et pour motiver vos managers
- Quels sont les prérequis à mettre en place et quelle est la première action à réaliser
- Evolution de carrière
 - Est-ce que vos collaborateurs savent qu'ils peuvent avancer et progresser, sans jamais sentir de plafond de verre au-dessus d'eux
 - Quelle est la proportion de vos managers issus de la promotion interne
 - Comment augmenter ce nombre de promotions internes afin de faire de l'évolution interne un levier important de motivation
- Vision et stratégie de l'entreprise
 - Est-ce que certains de vos managers ont la possibilité de participer à la construction de la vision et de la stratégie de l'entreprise (facteur d'engagement et de fidélisation)
 - Quelle est leur perception sur l'intégration de leurs contributions
 - Comment améliorer ce processus

Pour que vos collaborateurs vivent encore mieux leur métier, vous pouvez encourager vos managers à intégrer une posture de coach ou de facilitateur dans leur pratique, en :

- Se mettant parfois en retrait
- Etant au service de ses équipes
- Verbalisant l'avancement des projets
- Donnant du sens
- S'assurant du bien-être de ses équipes
- Félicitant pour les progrès accomplis

Cela fait maintenant plus de 14 ans que CONNEC'SENS existe, et d'une personne, puis d'une petite équipe de 2 personnes avec une activité centrée sur la France, nous sommes maintenant 3 consultants - coachs de dirigeants et de managers, actifs en France, en Espagne et bientôt au Mexique.

Quel est le rôle d'un coach exécutif vis-à-vis de son client dirigeant ou manager ?

Tout d'abord, celui d'offrir un soutien et un accompagnement personnalisé pour se développer personnellement et pour faire face aux situations difficiles qu'il peut rencontrer.

Quelques exemples de besoins exprimés :

- Intervenir comme facilitateur sur certains projets
- Développer ses compétences en leadership et ses performances professionnelles
- Lui faciliter le pilotage de ses projets de transformation
- Lui permettre de moins ressentir la solitude du pouvoir et lui éviter la dispersion entre de multiples urgences
- Lui faciliter l'alignement de ses équipes sur ses priorités stratégiques
- L'accompagner sur l'évolution de son style de management et de la qualité de son écoute
- Sur la communication et la gestion des tensions et des conflits dans son organisation
- Sur l'optimisation de ses relations avec son président et ses actionnaires
- Sur la gestion du stress, de l'intelligence émotionnelle et du bien-être de ses équipes

Enfin sur des thématiques comme la résolution de problèmes complexes ou la prise de décisions dans l'incertitude, ou le respect de certains équilibres parfois précaires dans une organisation, entre :

- Individu et collectif
- Stratégique et opérationnel
- Prise d'initiative individuelle et projet collectif
- Entre silo et transversalité

CONCLUSION avec la métaphore de l'arbre du voyageur et du colibri

Les feuilles de cet arbre sont toutes dans un même plan.

L'arbre du voyageur regarde toujours d'est en ouest et le voyageur perdu peut lui faire confiance car il lui offrira toujours de l'eau.

Il suffira au voyageur de couper l'une de ses majestueuses branches pour trouver l'eau qui le sauvera et lui permettra de continuer sa route en confiance.

Dans la réalisation des projets d'une entreprise, il est important de ménager des pauses pour permettre aux équipes de se ressourcer, de tirer les enseignements des succès et échecs, avant de repartir en confiance vers les prochains objectifs de la feuille de route.

Pour donner envie d'agir, il ne suffit pas de constater les problèmes et de fixer un cap, mais plutôt de proposer un cap puis :

D'amener les collaborateurs à trouver des solutions à leurs problèmes

- De privilégier d'abord le plaisir plutôt que la conformité au plan
- De les aider à visualiser le meilleur chemin
- Puis, les accompagner dans leur cheminement, en leur simplifiant la vie

Pour donner envie d'agir, il convient d'avancer soi-même sur cette ligne de crête où :

- Les actions réalisées sont en cohérence avec le projet d'entreprise
- Ces actions sont également alignées avec les attentes de chaque acteur clé : lorsque nous rentrons en cohérence avec nous-même, cela se ressent et cela donne envie

Dans une situation incertaine, complexe ou de crise comme une cyberattaque ou un incendie, il s'agit d'éviter une réflexion trop longue, commencer à agir et s'ajuster au fur et à mesure.

Même si la première action semble insignifiante au regard de la montagne à gravir, tel l'exemple du petit colibri qui s'active dans la forêt, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu, elle a le mérite d'initier le mouvement.

Ensuite, d'autres personnes prendront le relais, comme dans notre exemple du feu de forêt, le pélican qui peut transporter 13 litres d'eau dans la poche qu'il a sous le cou.

Enfin, une fois les conditions de la motivation des acteurs réunies, bien-être au travail, conscience des impacts sociaux et sociétaux au-delà des enjeux de l'entreprise, il s'agira de démultiplier pour améliorer la performance.

Comme en mécanique, démultiplier revient à réduire la vitesse en augmentant la puissance.

Pensez aux pignons et aux vitesses d'un vélo, plus le pignon est petit, moins les pédales tournent vite, et plus le vélo avance.

Ainsi, dans votre rôle de leader, lorsque vous ralentissez, vous prenez le temps de communiquer, vous augmentez votre impact en donnant encore plus envie d'agir à vos équipes.

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de lire
avec curiosité cette STORY N° 15.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et également, des semaines à venir motivantes, de belles rencontres, des actions et des réussites collectives que vous saurez célébrer sous le signe de l'envie d'agir, de la joie et de la bonne humeur.