

## ENGAGEZ VOS EQUIPES EN VOUS INSPIRANT DE EDENRED

### Introduction

Dans notre dernière STORY, nous avons partagé avec vous les bonnes pratiques de BEST BUY pour améliorer votre impact de leader

Dans cette STORY, nous aborderons la thématique de l'ENGAGEMENT et vous pourrez vous inspirer des méthodes utilisées par EDENRED, créateur du Ticket Restaurant et pionnier du bien-être au travail.

Nous illustrerons nos propos en suivant le plan suivant :

- Motivez, mobilisez et engagez vos équipes
- Adoptez les « bonnes pratiques de EDENRED » pour améliorer l'engagement de vos équipes
- Faites évoluer progressivement les comportements de vos collaborateurs

### 1. Motivez, mobilisez et engagez vos équipes

Nous avons traité ce sujet dans notre épisode n°1, ce qui nous a permis d'identifier les bonnes pratiques suivantes :

- Bonne pratique N° 1 : Leviers de motivation: Comprendre les leviers de démotivation de chaque personne
- Bonne pratique N° 2 : Confiance et coopération : Redonnez du sens et renforcez votre lien de confiance avec vos collaborateurs
- Bonne pratique N° 3 : Reconnaissance : Donnez de la reconnaissance à vos collaborateurs
- Bonne pratique N° 4 : Soutien : Donnez du soutien à vos collaborateurs
- Bonne pratique N° 5 : Sens : Apportez du sens et de la clarté à vos collaborateurs
- Bonne pratique N° 6 : Potentiel et compétences : Contribuez à la réalisation du potentiel et à la montée en compétences de vos équipes
- Bonne pratique N° 7 : Influence et inclusion : Renforcez le sentiment d'influence et d'inclusion de vos collaborateurs
- Bonne pratique N° 8 : Appréciation : Faites en sorte qu'ils se sentent appréciés et reconnus
- Bonne pratique N° 9 : Sentiment d'appartenance : Développez leur sentiment d'appartenance
- Bonne pratique N° 10 : Confiance organisationnelle : Construisez et maintenez à un bon niveau leur confiance dans l'organisation

Nous avons constaté que l'application de ces bonnes pratiques était de nature à mettre en place les conditions de motivation de vos équipes puis de favoriser leur implication et enfin leur engagement dans la durée.

Nous abordons maintenant l'épisode N° 2

## 2. Adoptez les bonnes pratiques de EDENRED pour améliorer l'engagement de vos équipes

### 2.1. Le parcours du PDG de EDENRED, Bertrand DUMAZY

- Bertrand Dumazy est diplômé de l'ESCP Business School et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School.
- Il débute sa carrière en 1994 chez Bain & Company en qualité de Consultant, à Paris puis à Los Angeles. Il est ensuite Directeur d'investissement chez BC Partners en 1999.
- En 2002, il rejoint le groupe Neopost, où il est Directeur du marketing et de la stratégie. Il devient Président-directeur général (PDG) de Neopost France en 2005, puis Directeur financier du Groupe en 2008.
- En 2011, il est nommé PDG du groupe Deutsch, leader mondial des connecteurs haute performance, qu'il a dirigé jusqu'à son rachat par TE Connectivity.
- En 2012, il rejoint le groupe Materis en qualité de Directeur général adjoint, puis Directeur général et enfin PDG du groupe rebaptisé Cromology.
- Il est nommé PDG du groupe Edenred en octobre 2015.
- A son arrivée, sa première priorité a été de définir les grandes lignes de la stratégie qu'il avait l'intention de déployer à la tête d'Edenred, ce leader mondial des avantages aux salariés et de la gestion des frais professionnels.

### 2.2. Sa vision de l'engagement et ses bonnes pratiques

Pour Bertrand Dumazy, PDG d'Edenred, les 2 premières bonnes pratiques en matière d'engagement des salariés se nomment :

- Bonne gouvernance
- Et confiance

#### **BONNE PRATIQUE N° 11 :**

***Suscitez la confiance de votre conseil d'administration et améliorez votre gouvernance en continu***

- Sans la confiance du conseil d'administration, le dirigeant est paralysé, puisque c'est l'organe où sont discutés les thèmes qui ont le plus d'impact pour l'avenir de l'entreprise.
- Dès sa prise de poste, Bertrand Dumazy a donc investi beaucoup d'énergie pour consolider la confiance que les administrateurs de son conseil avaient placé en lui.
- C'est pour moi, un temps indispensable à prendre lors d'une prise de poste au niveau d'une direction générale.

#### **BONNE PRATIQUE N° 12 :**

***Améliorez sans cesse la confiance de vos clients dans chacun de vos métiers***

- La confiance des clients constitue la clef de voûte de cette activité de titres de service
- Edenred s'adresse à trois types de clients :
  - o Les clients utilisateurs (43 millions dans le monde) ;
  - o Les clients commerçants (1,4 million) ;
  - o Et les entreprises clientes (750 000).
- Le métier d'EDENRED et ses activités reposent donc entièrement sur la confiance. Concrètement, cela consiste à bâtir un réseau unissant ces parties prenantes pour permettre à chacun de tirer bénéfice d'un écosystème vertueux.

- Ce modèle serait instantanément mis en défaut si :
  - o Les clients commerçants n'avaient pas confiance dans la capacité d'EDENERED à rembourser
  - o Ou si l'utilisateur avait un doute sur sa capacité à régler avec le titre de paiement fourni
  - o Ou si l'entreprise n'avait pas confiance en la capacité d'EDENRED à honorer son engagement.

### **BONNE PRATIQUE N° 13 :**

#### ***Construisez un lien de confiance fort avec vos salariés***

- Sans la confiance de ses équipes, le dirigeant est désarmé puisqu'il lui sera impossible de mobiliser les forces vives de l'entreprise.
- Les objectifs d'amélioration de l'innovation, de la digitalisation, de l'esprit de conquête et de la satisfaction des clients constituent les grandes lignes de la stratégie définie par Bertrand Dumazy à son arrivée à la tête d'Edenred.
- Sans un lien de confiance fort entre les équipes opérationnelles et la direction de l'entreprise, ces objectifs n'auraient pu être atteints.
- Encore faut-il réussir à construire ce lien de confiance et à le maintenir sur la durée, avec ses salariés et avec ses clients.
- Ce lien de confiance convenablement entretenu générera mécaniquement de la loyauté et de l'engagement envers vous, de vos clients et de vos collaborateurs, qu'ils se situent en France ou à l'international.
- Pour Edenred, au-delà du lien qui s'est créé par son histoire, son leadership et le volume de transactions géré, la confiance de ses salariés et surtout de ses clients, de manière paradoxale, passe aussi par le contrôle.
- De manière concrète, quels sont les moyens et les processus qui ont été mis en place pour générer cette confiance et cet engagement ?

### **BONNE PRATIQUE N° 14 :**

#### ***Mettez en place les contrôles nécessaires pour construire et entretenir ce lien de confiance avec vos parties prenantes.***

- Le Groupe EDENRED est audité chaque année, de façon à vérifier la conformité de chacun de ses programmes.
- C'est un fait et chaque salarié en mesure parfaitement l'importance.
- Quelles en sont les processus et les conséquences ?
  - Processus N° 1 : l'audit annuel
    - Un travail quotidien est indispensable pour parvenir à un excellent résultat de l'audit annuel.
    - Ce n'est pas un travail « one shot » et en interne les équipes utilisent l'expression « From hero to zero » :
      - On est un héros le 31 décembre quand l'année se solde sans défaut
      - Mais..., il est indispensable de recommencer de zéro le 1er janvier de l'année suivante.

### **BONNE PRATIQUE N° 15 :**

#### ***Mettez en place la sécurité nécessaire pour construire et entretenir ce lien de confiance avec vos parties prenantes.***

- Processus N° 2 : La sécurité
  - La confiance et l'engagement passent aussi par la sécurité, surtout dans le contexte actuel :

- Edenred met un point d'honneur à avoir un temps d'avance sur les tentatives de fraude.
- La sécurité se décline à 2 niveaux :
  - Celui de la sécurité psychologique des collaborateurs qui savent qu'ils peuvent dialoguer en toute confiance avec leur manager en cas de difficulté.
  - Et bien sûr la sécurité mise en place au niveau des titres de service.
- Chacun sait qu'il est toujours possible qu'une faille existe, mais avec une mise à jour en continu des processus de contrôle interne, les équipes de chaque pays et de chaque métier se donnent tous les moyens d'empêcher ce scénario.

### **BONNE PRATIQUE N° 16 :**

***Construisez et communiquez une vision stratégique pour donner de la lisibilité et des perspectives à vos collaborateurs***

- Une fois le travail de co-construction de la vision terminé, avec notamment la composante de l'ambition, assurez-vous :
  - Que vos collaborateurs ont compris la vision stratégique de votre entreprise
  - Qu'ils ont intégré les objectifs stratégiques qui résultent de la déclinaison de cette vision
  - Que ces objectifs présentent une réelle valeur ajoutée par rapport à la situation actuelle et qu'ils créent de la valeur pour l'entreprise bien sûr mais aussi pour chaque partie prenante
  - Que les ressources et les moyens ont été définis avec un horizon temporel
  - Que chacun connaît son rôle spécifique et sa contribution attendue

Tous ses points ont été traités avec brio par Bertrand Dumazy lorsqu'il a pris ses fonctions fin 2015. Il a trouvé un plan stratégique qui allait jusqu'à 2016.

Sa première grande mission a donc consisté à doter Edenred d'une nouvelle vision stratégique à l'horizon 3 à 5 ans, « Fast Forward ».

Celle-ci a été mûrie, pendant plusieurs mois, conjointement avec les patrons de chaque zone géographique.

La vocation établie par Bertrand Dumazy pour son plan stratégique a été d'accélérer la transformation du Groupe sur la période 2017- 2021, avec une focalisation sur les 3 premières années, tout en posant **les** bases de nouvelles sources de croissance profitable.

### **3. Faites évoluer progressivement les comportements de vos collaborateurs**

Nous commencerons par aborder l'évolution des comportements au sein du Groupe Edenred, puis nous élargirons notre propos à l'entreprise, quel que soit son secteur d'activité.

La deuxième grande mission de Bertrand Dumazy a été de réaffirmer l'esprit de conquête de ses équipes avec une ambition forte dans les objectifs fixés chaque année et une discipline opérationnelle solide.

Cette ambition forte a été coconstruite lors du travail d'élaboration de la vision décrit dans la bonne pratique N° 16.

Comment cette ambition s'est-elle traduite dans les objectifs fixés ?

- Par une croissance organique annuelle du chiffre d'affaires opérationnel supérieure à 7%,
- Également par une croissance organique annuelle du résultat d'exploitation courant opérationnel supérieure à 9%,
- Et enfin, par une croissance organique annuelle de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) supérieure à 10%.

Comment peut-on caractériser l'évolution des comportements des collaborateurs vers l'acquisition de cet esprit de conquête et quelles qualités convient-il de développer ?

**BONNE PRATIQUE N° 17 :**

***Affutez un esprit et un comportement de conquête à tous les niveaux de votre organisation***

- Acquérir l'esprit de conquête pour les collaborateurs grande entreprise, cela signifie revenir à l'état d'esprit qui régnait lors de la création :
  - o Un état d'esprit « d'entrepreneur conquérant » qui part à l'assaut des marchés de manière disciplinée et courageuse
  - o Comme lors d'une opération commando, en portant une attention particulière à la vélocité
  - o En étant prêts à faire des sacrifices à court terme pour en récolter les fruits plus tard, comme par exemple d'accepter de réinvestir la plus grande partie des bénéfices dans l'entreprise, ce qui suppose d'avoir établi au préalable un lien de confiance fort avec ses actionnaires (voir bonne pratique N° 11)
- Pour élargir notre réflexion en dehors de l'entreprise Edenred, je souhaite rapporter ici les propos d'André Choulika, le patron de la start-up de biotechnologies Collectis à propos de cet esprit de conquête
- L'esprit de conquête qui habite l'entrepreneur lorsqu'il lance son activité réunit les qualités qui animaient les explorateurs lors des grandes découvertes :
  - o Une Vision inspirante, focalisée sur la réalisation d'un objectif précis
  - o L'audace qui permet de faire face au scepticisme général
  - o L'optimisme qui permet de faire le pari d'une croissance forte et rentable
  - o Et la créativité individuelle qui se traduit collectivement par de l'innovation

**BONNE PRATIQUE N° 18 :**

***Suscitez l'engagement au travers d'une implication de chacun sur le sujet de l'innovation***

L'engagement des collaborateurs en vue d'adopter des comportements plus innovants fait partie des 3 spécificités fondamentales qui caractérisent les organisations performantes :

- Les collaborateurs ont compris l'importance d'ANTICIPER les évolutions de leur environnement et ils s'entraînent à le faire de mieux en mieux
- Toujours grâce à l'entraînement, grâce à un processus de capitalisation sur leurs succès et sur leurs erreurs, les salariés deviennent capables de générer des relations COOPERATIVES de qualité avec leurs parties prenantes, avec des objectifs communs
- Enfin, ces collaborateurs deviennent capables d'INNOVER, et de modifier leurs pratiques afin de s'adapter à ces évolutions, en faisant preuve d'une grande agilité

Les équipes d'Edenred ont su parfaitement acquérir ces 3 comportements, la partie visible de l'iceberg, étant l'acquisition d'une plus grande capacité d'innovation pour l'organisation.

Cette entreprise a toujours été innovante, mais l'a parfois été de manière brownienne : l'innovation survenait par éclats et non de façon régulière. Cette transformation s'est faite de manière progressive vers une innovation systématique, avec un « pipe », des priorités et des investissements dans la durée.

**BONNE PRATIQUE N° 19 :**

***Liez l'engagement de vos collaborateurs avec la sur-satisfaction de vos clients***

- Que ce soient les utilisateurs, les commerçants et les entreprises, les clients représentent le « premier patron » de l'entreprise Edenred.
- Les équipes sont conscientes de l'importance de les satisfaire en cherchant chaque jour à améliorer la qualité du service qui leur est offert.

- Chaque programme, chaque ligne de produits est scrutée, pour comprendre quels sont les « pain points » potentiels et pour déterminer la meilleure façon de les éliminer.
- L'objectif fixé en interne n'est pas que les clients Edenred soient simplement satisfaits : il faut qu'ils le soient au point de recommander leurs solutions.
- L'engagement des collaborateurs Edenred est indispensable pour générer cette sur-satisfaction des clients.
- Il faut que chaque membre de la famille Edenred aime son métier et veuille contribuer au projet porté par l'entreprise.
- Cette énergie positive permet d'entrer dans un cercle vertueux : le travail accompli génère un retour positif des clients, et renforce à son tour l'engagement des collaborateurs.

### **BONNE PRATIQUE N° 20 :**

#### ***Alliez judicieusement créativité et discipline***

- Cette alliance entre créativité et discipline dans les comportements individuels et collectifs vous permettra de renforcer l'engagement des équipes et par voie de conséquence, l'innovation.
- Présentons ce processus d'alliance de 2 comportements apparemment antinomiques, en 4 étapes
  - a) *Tolérance à l'échec mais tolérance zéro à l'incompétence*
    - Pas seulement chez Edenred mais aussi dans des sociétés comme Apple ou Google, même si ces organisations se montrent indulgentes face à l'échec, elles fixent des normes de performance très élevées pour leurs salariés.
    - Chacun sait que l'exploration d'idées nouvelles se traduisant par un échec est autorisé mais sait également que les mauvaises habitudes de travail ou un management médiocre ne l'est pas. Cela motive naturellement les meilleurs talents
      - b) *Volonté d'expérimenter mais dans un cadre rigoureux*
        - Ces dirigeants qui acceptent d'expérimenter sont à l'aise avec l'incertitude.
        - Ils ne prétendent pas avoir toutes les réponses et c'est précisément ce comportement qui motive et engage les salariés.
          - c) *Sécurité psychologique alliée à une grande franchise*
            - Une organisation ou règne la franchise sera plus performante qu'une organisation ou règne seulement une atmosphère conviviale :
              - o Un préalable à la franchise est la confiance dans la relation
              - o Cette confiance et cette franchise permet de générer de saines confrontations, très productives
            - d) *Focalisation sur la collaboration avec un maintien des responsabilités individuelles*
              - Ces organisations ou règnent la confiance, la franchise et ou existent de saines confrontations constituent un terreau fertile pour la collaboration :
                - o Les collaborateurs seront plus ouverts à s'écarter de leurs certitudes initiales pour s'engager, en soutenant les décisions du leader ou du groupe de travail
                - o Dans ces organisations, les salariés différencient bien le comportement consensuel qui n'est pas demandé, et le comportement collaboratif associé à celui de la responsabilisation.
                - o On ne recherche pas une fausse harmonie mais plutôt à prendre des décisions ensemble, en se soutenant mutuellement, et ensuite en assumant individuellement les conséquences de ces décisions

La pratique régulière de ces 4 étapes renforce fortement l'engagement des salariés, ce qui se traduit notamment par un fort investissement personnel dans le travail, une satisfaction de travailler pour son entité et une fierté d'appartenir à cette organisation.

## CONCLUSION avec la métaphore des fleurs et des mauvaises herbes

Nous espérons que cette STORY vous aura permis de vous approprier une méthode et de bonnes pratiques pour :

- Motiver, impliquer et engager vos collaborateurs
- Comprendre l'efficacité des « bonnes pratiques de EDENRED » pour engager ses équipes sur la durée en France et à l'international
- Appréhender comment les entreprises évaluent les signes de l'engagement, notamment en posant des questions autour des critères suivants :
  - o Fierté d'appartenir à cette organisation
  - o Investissement personnel dans le travail
  - o Satisfaction de travailler pour votre entreprise
  - o Compréhension et alignement sur votre vision stratégique
  - o Adhésion aux objectifs
  - o Intention de rester au moins 12 mois supplémentaires
  - o Recommandation pour inciter un tiers à travailler chez vous
- Comprendre quelles postures et comportements vous devez adopter pour proposer à vos collaborateurs de vivre des expériences favorisant l'engagement
- Comprendre également quels comportements développer chez vos collaborateurs pour qu'ils soient:
  - o Positifs
  - o En confiance
  - o Proactifs
  - o Collaboratifs
  - o Qu'ils se sentent responsables

Sur ce dernier point, j'aimerais citer Victor Frankl, qui nous dit dans son ouvrage « Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie » :

- « Un homme qui réalise l'ampleur de sa responsabilité vis-à-vis d'un travail qui lui reste à accomplir ne gâchera pas sa vie. Il connaît le pourquoi de cette vie et pourra supporter tous les comment auxquels il est soumis ».
- Sur un plan plus pragmatique, responsabiliser ses équipes est une démarche qui vise le changement des comportements de ses collaborateurs en harmonisant la réflexion et le ressenti : elle pousse chacun à assumer les conséquences de ses actes et à en tirer les leçons

Sur mon premier point de la positivité, j'aimerais partager avec vous une métaphore : celle des fleurs et des mauvaises herbes.

- Pour qu'un collaborateur puisse s'engager, il lui faut de l'énergie positive, qui lui est donnée soit par son environnement externe, soit par lui-même, de manière interne.
- L'idée d'arroser les fleurs, c'est de l'hypnose positive. Nous allons énergiser ce que nous voulons pour nous ou pour nos collègues.
- Nous avons tous des souvenirs négatifs dans le passé (ex : en début de carrière, je n'étais pas très créatif)
- Nous pouvons projeter ces souvenirs dans le futur (En me disant : je ne serais jamais créatif) et arroser ainsi les mauvaises herbes. Ces herbes vont pousser et vous entrez dans un cercle vicieux, devenant de moins en moins créatif.

- Vous pouvez aussi décider de remplacer ses souvenirs négatifs du passé par des suppositions plus positives pour l'avenir (En me disant : et si je faisais en sorte de devenir plus créatif).
- Et soudainement, vous arrosez les fleurs, vous énergisez les choses que vous désirez.
- Vous déclenchez un cercle vertueux en devenant de plus en plus créatif. Vous avez remplacé une croyance négative par une autre, plus positive et plus fonctionnelle.

Vous pouvez alors vous engager pleinement dans le projet collectif de votre entreprise en apportant votre contribution individuelle, c'est-à-dire en suggérant des solutions créatives qui vont permettre avec l'énergie et les contributions des autres participants de faire avancer le projet dans le bon sens.

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de lire avec curiosité et esprit critique cette CS STORY N° 4 dédiée aux bonnes pratiques de EDENRED pour motiver, impliquer et engager avec succès leurs équipes vers la concrétisation de leur stratégie et vers la réalisation de leurs projets et de leurs objectifs opérationnels.

Si vous avez été intéressé par cette thématique, vous pouvez me contacter et je serai ravi d'échanger avec vous, sur ces premières belles journées de l'été