

cegid



RESSOURCES HUMAINES

Contextes inédits & incertains

Comment renouveler
l'engagement collaborateur ?

www.cegid.com

sommaire

-
- 03 **Introduction**
 - 04 **Les chiffres-clés de l'engagement collaborateur**
 - 06 **Les risques de l'inaction**
 - 08 **Des entreprises témoignent**
 - 10 **5 conseils pour augmenter l'engagement**
 - 12 **Le point de vue de Emmanuelle Joseph-Dailly,
anthropologue**
 - 14 **Et à l'avenir ?**
-



Introduction

La crise sanitaire du Covid-19 a profondément bouleversé les modalités de l'engagement des collaborateurs. Du jour au lendemain, leur poste de travail a changé, les relations avec leurs collègues se sont réinventées, le sens qu'ils donnaient à leur mission a évolué. Avant le confinement, l'engagement des salariés était déjà un sujet de réflexion pour les professionnels RH. Il devient encore plus incontournable aujourd'hui alors que les équipes de travail restent géographiquement éclatées.

À l'aube d'une nouvelle ère, ce sont tous les collaborateurs de l'entreprise qui doivent se mobiliser pour relever les immenses défis imposés par un contexte économique inédit. Sont-ils tous prêts à le faire ? Nous n'en doutons pas !

Maintenant que le télétravail prend de l'ampleur — 80 % des actifs ont bien vécu l'expérience de travail de chez eux, selon OpinionWay¹ — l'engagement des salariés vis-à-vis de leur entreprise risque-t-il de s'étioler ? Les leviers de l'engagement sont-ils les mêmes qu'avant la crise sanitaire ? Comment concilier l'enjeu de fédérer des équipes à distance avec l'émergence des nouvelles modalités de travail ? Est-ce possible de maintenir la motivation des collaborateurs à distance ? L'organisation du travail, qui est le squelette de l'engagement collaborateur, doit-elle être entièrement revue ? Ce livre blanc a pour objectif de vous apporter des réponses concrètes pour passer à l'action et préparer « le jour d'après ».



Engagement des collaborateurs : les chiffres à connaître



6 % des collaborateurs français se disent engagés dans leur travail, versus **10 %** en moyenne en Europe !

Gallup, novembre 2017

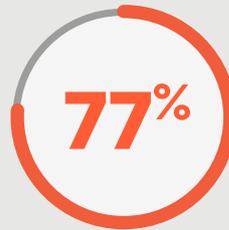
Quelles sont les pistes à explorer ?

Le télétravail :



des collaborateurs français estiment que le télétravail permet un engagement accru dans leurs tâches professionnelles. (OpinionWay, 2020)

La distance, un facteur de concentration !



des collaborateurs français se disent plus épanouis lorsqu'ils travaillent à distance. (OpinionWay, 2020)

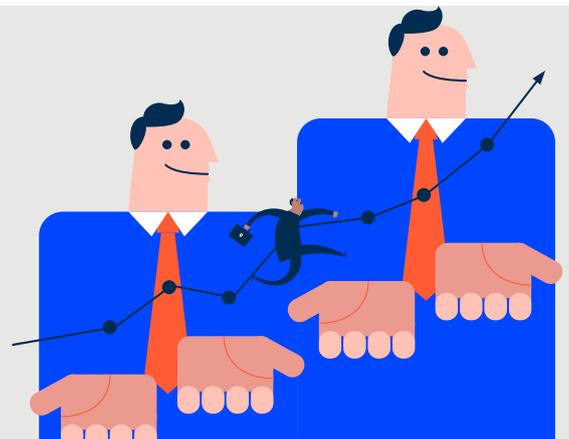
Un salarié heureux est un salarié performant !

La formation :



des collaborateurs français estiment qu'avoir des opportunités d'apprentissage est un levier pour améliorer leur engagement ? (Ceridian, 2019)

Tous sur les bancs de l'école !



Le management :



des collaborateurs français disent que la reconnaissance a un impact positif sur leur travail. (Capital, 2017)

Vive le feedback !



des salariés ne quittent pas leur emploi, ils quittent leur chef. (Officevibe, 2016)

Managers, faites un travail d'introspection !



Engagement des collaborateurs : quels risques si on ne fait rien ?

Ne faites pas l'autruche : le désengagement des collaborateurs est lourd de conséquences sur les plans organisationnels, humains, managériaux, économiques.

Alors passez à l'action !

Un collaborateur désengagé, c'est...

- > Un collaborateur absent. Des arrêts maladie à répétition, des absences répétées sans motif justifié sont autant de signes annonciateurs du désengagement d'un salarié. Outre l'impact sur l'équipe de travail en place, l'absentéisme a un coût. Autant de raisons qui doivent vous encourager à suivre cet indicateur clé !
- > Un collaborateur défaillant. Le désengagement des collaborateurs conduit souvent à une multiplication des retards, des erreurs, des approximations. Un préjudice important pour l'entreprise, qui se traduit à la fois dans ses résultats financiers, mais aussi dans l'image qu'elle renvoie auprès de son écosystème professionnel (clients, partenaires...)
- > Un collaborateur fragile. À l'heure où les crises sanitaires, sociales et environnementales chamboulent notre quotidien, il est plus que jamais essentiel de donner du sens au travail et de répéter la vision stratégique de l'entreprise. Gardez en tête que la perte de sens est l'un des facteurs les plus fréquents de désengagement, cela vous aidera à trouver les bons leviers pour agir
- > Un collaborateur « sur le départ ». En pleine guerre des talents, c'est un mauvais calcul, pour une entreprise, de laisser fuir ses collaborateurs vers ses concurrents, d'autant plus si ceux-ci disposent de compétences rares. Pour éviter ces départs, réengagez vos troupes avec des décisions simples, notamment managériales.

14 580 euros : c'est le coût annuel d'un salarié désengagé pour une entreprise

(Ibet 2019, Apicil, Mozart Consulting)





**Retour d'expérience :
c'est vous qui le dites !**

Ces derniers mois, les entreprises ont fait preuve d'inventivité pour favoriser l'engagement de leurs collaborateurs. Le télétravail est amené à durer alors... inspirez-vous !

itw.



Guillaume Beghin

DRH du groupe Legendre

“ La fidélisation de nos collaborateurs les plus talentueux fait l'objet d'une attention particulière. Ma mission en tant que DRH, c'est de me préoccuper de leur montée en compétence et de leur proposer des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise. In fine, recruter et faire progresser sont les deux facettes d'un même objectif : disposer, sur nos chantiers, d'équipes engagées à même de poursuivre notre dynamique de croissance. ”



Olivier Cagnac

DRH d'ExterionMedia France

“ L'approche des actionnaires, déterminés à faire évoluer notre entreprise de fond en comble et soucieux de créer les conditions de l'adhésion des collaborateurs, me plaît. Nous avons ensemble décidé de placer l'engagement des collaborateurs au centre de nos politiques et de mettre en place des process contraignants et publics pour en garantir l'exécution. Nous avons à cœur de leur démontrer que chacun a un rôle à jouer, que chacun est considéré avec un intérêt égal. ”



Christophe Picard

Responsable SI Formation et Talent Management à la BPCE

“ Pour ne pas voir l'engagement de nos équipes diminuer pendant la crise, chaque manager a créé un groupe WhatsApp pour tenter de reproduire virtuellement les échanges à la machine à café. Les équipes y partageaient des photos de leur bureau, des blagues, des liens URL... En parallèle, les managers ont augmenté la fréquence des réunions d'équipes afin que chaque membre reste impliqué dans son poste, se sente appartenir à un collectif. Tout l'enjeu était de rompre le sentiment d'isolement. ”



Cinq « tips » pour doper l'engagement de vos équipes

L'institut Gallup estime à 97 milliards d'euros le coût du désengagement en France. La question n'est donc plus de savoir si l'engagement des collaborateurs est un levier de performance, mais comment parvenir à le booster. Tour d'horizon des initiatives compatibles avec l'éloignement qu'impose la crise sanitaire du Covid-19.



Prôner un management souple et bienveillant

Dans un contexte incertain, où les collaborateurs manquent de repères, les managers ont tout intérêt à faire preuve de flexibilité. Cela signifie être à l'écoute de leurs contraintes personnelles pour adapter au mieux leur charge de travail, réorganiser le travail des équipes pour qu'elles se concentrent sur l'essentiel et, si nécessaire, imaginer des solutions alternatives pour éviter que la qualité du travail se dégrade.



Multiplier les feedbacks

Donner du feedback est l'un des principaux leviers d'engagement des équipes. Qu'importe l'éloignement physique dû à la crise du Covid-19, les « télé-managers » doivent systématiser ce feedback s'ils souhaitent que leurs collaborateurs restent motivés. Tout l'enjeu consiste à trouver le bon rythme (une fois par jour, par semaine...) et le bon canal de communication (par téléphone, visioconférence...).



Créer de nouvelles routines de travail

Les échanges informels – mais néanmoins constructifs – autour de la machine à café doivent être remplacés. Réunions d'équipes quotidiennes, réponse aux questions du jour, revue des activités, partages d'informations sur les projets en cours... C'est au manager qu'incombe la tâche de créer de nouveaux RDV avec leurs collaborateurs, pour que la cohésion qu'entrave parfois le travail à distance ne s'essouffle pas.



S'équiper des bons outils de travail

Pour que l'engagement des salariés perdure malgré la distance, il est essentiel de s'équiper des bons outils de travail, c'est-à-dire des plus intuitifs et des plus collaboratifs. Les outils de messageries instantanées peuvent notamment rompre l'isolement des télétravailleurs. Ceux dédiés au partage de fichiers et à la synchronisation de documents permettent de s'affranchir des contraintes de lieu.



Maintenir une dynamique de groupe

Il est normal que la cohésion d'un groupe fluctue dans le temps au gré des événements. Pour éviter que la crise sanitaire éloigne trop les équipes, il est pertinent d'organiser, à distance, des mini-challenges hebdomadaires comme « la meilleure photo home-office de la semaine ». In fine, l'enjeu est de renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe, même si celle-ci est géographiquement éclatée.



**La crise sanitaire est
un électrochoc qui
nous pousse à l'action**



Emmanuelle Joseph-Dailly,
anthropologue et auteur de l'ouvrage
«Développez l'engagement
de vos collaborateurs».

“

La crise du Covid-19 est-elle une opportunité pour réinventer l'engagement des collaborateurs ?

Par le passé, nous avons régulièrement eu l'opportunité de nous poser la question de l'engagement des collaborateurs. Mais jusqu'ici, nous n'avions pas encore eu de déclic émotionnel qui nous poussait à l'action. La crise sanitaire enclenche cette réflexion de manière plus profonde. Avec la montée en puissance du travail à distance, je pense que l'engagement des collaborateurs ne va pas s'amenuiser, mais se transformer. Il deviendra hybride, polymorphe. En d'autres termes, il n'y aura pas qu'une seule forme d'engagement mais une multitude. Rappelons que l'engagement est une notion différente de la motivation : un individu qui aime exercer son métier n'est pas nécessairement engagé envers son entreprise, qu'il peut vouloir quitter ni envers son manager.

Les attentes des collaborateurs vis-à-vis de leur entreprise ou de leur manager ont-elles changé pendant la crise ?

La crise du Covid-19 a fait naître de nouvelles considérations chez les collaborateurs : ils attendent plus d'espace dans leur lieu de vie, plus de diversité dans leur activité et, surtout, plus de liberté. Pendant le confinement, nous avons tous été privés de liberté : géographique, de mouvement, d'organisation du temps... Cette privation a été vécue de manière très différente d'une personne à l'autre. À l'avenir, les entreprises auront tout intérêt à personnaliser davantage cet engagement, c'est-à-dire à prendre en compte les aspirations variées d'un collaborateur. Un nombre croissant de travailleurs souhaitent, par exemple, cumuler plusieurs activités différentes : le rapport des entreprises au temps devra changer. Ces dernières n'achèteront plus du temps à leur collaborateur mais des résultats.

Quel sera l'impact du travail à distance sur cette notion d'engagement ?

Le travail à distance risque de freiner la sérendipité mais aussi la créativité collective, qui est un facteur fort d'engagement. Tout l'enjeu pour les entreprises sera de compenser cette perte du lien social. Les outils digitaux permettront de le faire mais qu'en partie. Les managers devront renforcer leur proximité relationnelle avec leur équipe. Les échanges devront être plus récurrents, d'autant plus que les états d'esprits des collaborateurs changent vite en période de crise. La nécessité de « prendre soin » sera capitale, surtout si, à l'avenir, les travailleurs ne sont plus liés à une seule structure. Les espaces de travail devront, eux aussi, se réinventer pour survivre à cette crise : maintenant que les collaborateurs ne sont plus obligés de venir physiquement à leur bureau, ces espaces seront essentiellement des lieux de rassemblement, d'écoute, de partage..., où l'émotion aura sa place.

”



Engagement : que nous réserve l'avenir ?

#Tendance 1 : Le lien social aux oubliettes ? NON !

La valeur du travail tient d'abord au lien social qu'il génère... Or, à distance, ce lien a besoin d'être réinventé. Il incombe aux entreprises de trouver des alternatives, par exemple digitales, pour que leurs collaborateurs restent engagés malgré le boom du télétravail. Prêt à relever le défi ?

#Tendance 2 : vers un sursaut managérial ? OUI !

Ne les appelez plus les « managers », mais les « télé-managers ». La crise sanitaire a changé la donne en imposant la distance comme nouveau paradigme. Pour aider leurs collaborateurs à s'adapter aux nouveaux rythmes de travail, les « télé-managers » devront encadrer avec bienveillance, de manière « sur-mesure ».

#Tendance 3 : le travail... sans lieu de travail ? NON !

Exit les open spaces et les flex office standardisés ! Place aux locaux incarnés, qui permettront aux collaborateurs de passage de sentir qu'ils appartiennent à un collectif, telle « une place de village » où toutes les équipes se mélangent.

À propos de Cegid :

Cegid est un acteur majeur des solutions de gestion pour les professionnels des métiers de la Comptabilité, de la Finance et de la Fiscalité, de la Paie et des Ressources Humaines et du Retail. Fort de son expérience de leader des solutions de gestion SaaS, Cegid accompagne la digitalisation des entreprises et des organisations publiques. Cegid combine une vision prospective et pragmatique des métiers, et la maîtrise des nouvelles technologies afin d'apporter de l'innovation utile. Avec une maîtrise unique du réglementaire, Cegid s'engage dans la durée avec ses clients.

Dans un monde en évolution rapide, Cegid ouvre les possibles et permet à chaque métier d'augmenter sa valeur ajoutée. Cegid compte 3 000 collaborateurs et vend ses solutions dans 75 pays. Cegid a réalisé un chiffre d'affaires de 480 M€ en 2019. Pascal Houillon est le Directeur Général depuis mars 2017.

cegid

Siège social

Cegid Group - 52 quai Paul Sédallian
69 279 Lyon Cedex 09

Tél. 0 811 884 888

Société par Actions Simplifiée au capital de 18 606 860 euros - SIREN 410 218 010 RCS LYON - SIRET 410 218 010 00032 - TVA CEE

FR 07 410 218 010

www.cegid.com

