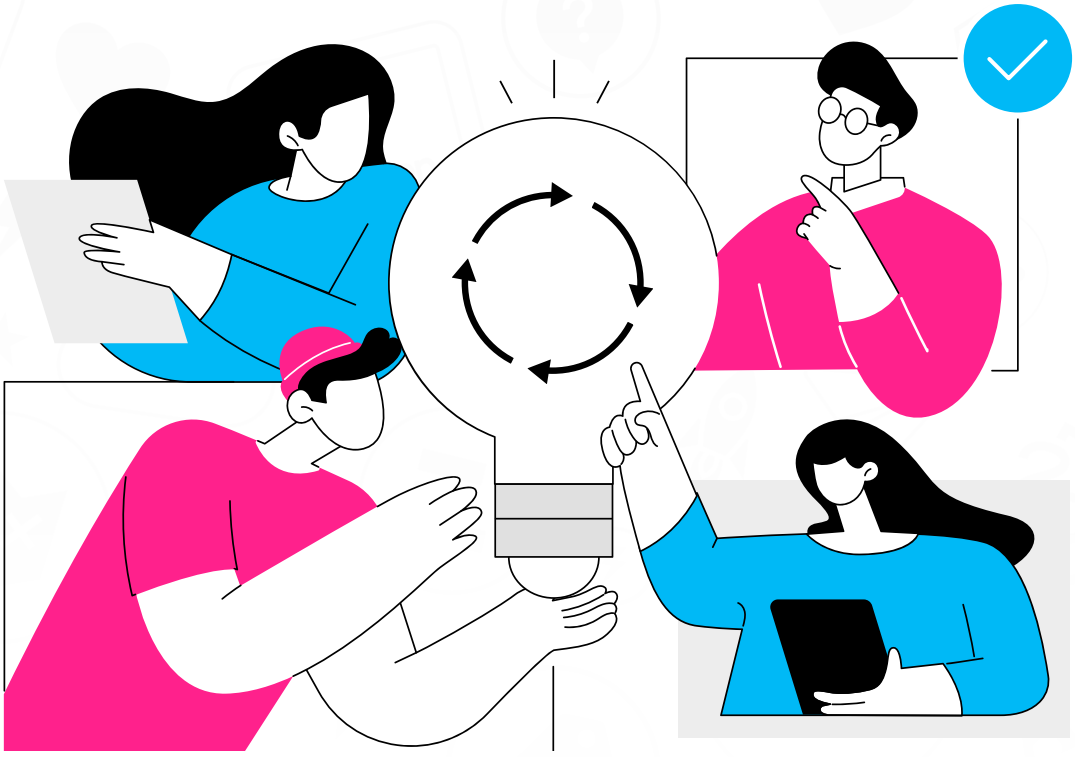
Guide

Le cercle vertueux de l'engagement :

10 conseils pour atteindre les plus hauts niveaux d'engagement en équipe



klaxoon
a Wrike company

Sommaire

1 Reprenez le contrôle de vos routines de travail 05

2 Créez du lien avec votre équipe 10

3 N'ayez pas peur de vous tromper 16

4 Encouragez une participation active et inclusive 21

5 Posez des questions sans modération 26

6 Demandez et recevez du feedback 31

7 Valorisez l'apprentissage et la formation continue 37

8 Soyez au clair sur les rôles et les objectifs 42

9 Faites du partage votre adage 47

10 Mettez en place des rituels d'équipe efficaces 52

Introduction

Quand on parle **d'engagement** en milieu professionnel, on fait référence au niveau d'implication des collaborateurs et à l'enthousiasme partagé par les équipes, à la fois vis-à-vis de leur travail et de la dynamique collective.

Très bien, nous diriez-vous, mais où voulez-vous en venir ?

Le fait est que ces temps-ci, l'engagement est devenu le saint graal convoité par de nombreuses entreprises, qui ont compris toute l'étendue de son potentiel. Les équipes les plus engagées **sont aussi les plus performantes et les mieux fidélisées**, et ces aspects (parmi tant d'autres) constituent plus que jamais des sources de valeur dans le contexte actuel.

Le hic ? Une véritable culture de l'engagement est particulièrement difficile à créer, et d'autant plus périlleuse à copier. Il ne suffit pas d'un baby-foot et d'afterworks réguliers pour que **le cercle vertueux de l'engagement** s'enclenche !

L'engagement ne doit pas seulement être l'arbre qui cache la forêt. Il doit reposer sur des fondations solides **de confiance, de transparence et d'entraide**, qui doivent préalablement se retrouver dans la culture d'entreprise. Sur cette base uniquement, les collaborateurs seront prêts à s'engager spontanément et sincèrement sur le long terme, créant ainsi un cadre de travail sain et authentique.

Mais là encore, plus facile à dire qu'à faire...

Si c'était aussi simple, la moyenne mondiale de l'engagement collaborateur ne serait pas de **seulement 21%,** comme l'a montré Gallup en 2024. Aujourd'hui, les meilleures entreprises dans ce domaine au niveau mondial peuvent se vanter d'atteindre 70% d'engagement, tandis que les pays européens font partie des moins engagés avec une moyenne de 13%.

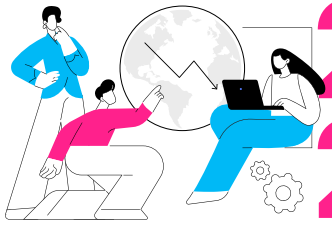
Face à ces chiffres, le constat est sans appel :

Quelque chose ne va pas dans la façon dont nous abordons l'engagement aujourd'hui.

13%

L'engagement collaborateur moyen en Europe atteint seulement 13% en 2024, ce qui représente le taux le plus faible à l'échelle continentale.

Source : Gallup



23 à 21%

Source : Gallup

À l'échelle mondiale, l'engagement collaborateur chute de 23% en 2023 à 21% en 2024, ce qui marque la deuxième tendance à la baisse au cours des 12 dernières années.

Les causes peuvent être multiples :

- **Des actions superficielles** qui ne transforment pas en profondeur la culture d'entreprise.
- **Des méthodes managériales** qui ne mettent pas en avant la confiance et la reconnaissance du travail accompli.
- **Une communication silotée** qui limite la collaboration transversale.
- **Un manque de sens et de cohérence global** dans les pratiques visant à améliorer l'engagement.

La conséquence ? Bien souvent, on assiste alors à un effet inverse de **désengagement des employés**, qui impacte leurs performances et leur expérience à tous les niveaux.

En bref, un cercle vicieux.

A l'inverse, ce guide vous livre les meilleures pratiques pour **créer un cercle vertueux de l'engagement dans votre entreprise**. Vous l'avez compris, générer de l'engagement au travail nécessite davantage que des actions isolées. La participation, la collaboration ou encore la formation font toutes partie, entre autres, d'importants facteurs d'engagement au travail.

Ainsi, tous les conseils que vous allez découvrir peuvent être étudiés individuellement, mais **ils sont tous liés**. Ils se complètent les uns les autres, pour des résultats rapides et concrets dans votre organisation !

1.

Reprenez le contrôle de vos routines de travail

VOUS NE POUVEZ PAS CHANGER VOTRE FUTUR, MAIS VOUS POUVEZ CHANGER VOS HABITUDES ET CELLES-CI CHANGERONT VOTRE FUTUR.

Marco Polo, commerçant et aventurier vénitien du XIII[ème] siècle

C'est quoi l'idée ?

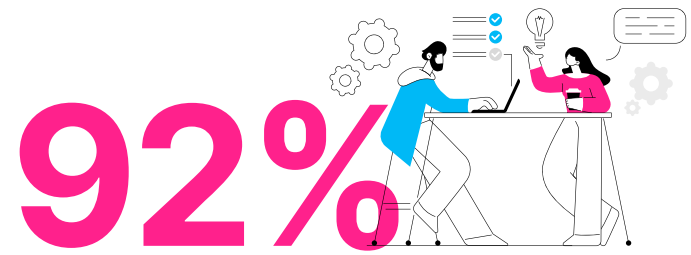
Si on parlait des réunions ? Ces moments collectifs, nous les pratiquons chaque jour... parfois **au détriment de notre propre efficacité**. Pas moins de 92% des employés en profitent pour faire du multitâche, et 80% d'entre eux affirment qu'ils seraient plus productifs s'ils passaient moins de temps en réunion !

Ah, si seulement vous pouviez troquer une partie de ces réunions sans fin contre la possibilité de travailler à votre rythme, où que vous soyez !

C'est justement la promesse faite par le **travail asynchrone** : vous permettre de reprendre le contrôle de votre temps et de votre réflexion, tout en étant plus efficace.

Le travail asynchrone peut être défini comme la capacité d'une équipe à travailler collectivement, en dehors des réunions, en s'affranchissant du fait d'être ensemble en temps réel.

Cela permet **une planification quotidienne en toute autonomie**, qui tient compte de notre propre rythme de travail. Nous pouvons alors partager nos idées, exprimer une opinion ou donner un feedback lorsque nous sommes disponibles et bien concentrés sur un sujet, et non plus au rythme des sollicitations et des interruptions extérieures.



92%

des employés font du multitâche en réunion

Source : Université de Californie, Irvine

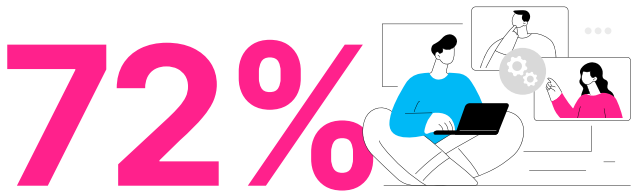
Or, la mise en œuvre d'une culture de travail asynchrone implique de remettre en question le statu quo actuel en matière de réunions. Par exemple, il peut s'agir de **transformer une longue réunion de 1h30 (digressions comprises) en 15 minutes de synchronisation** pour définir en quelques points-clés le cadre d'un projet, puis laisser à chacun la possibilité de se réapproprier son temps pour avancer plus efficacement.

Pour résumer : profitez de vos réunions pour aborder uniquement ce qui ne peut être traité en asynchrone. Une fois votre point terminé, laissez à l'équipe la flexibilité d'organiser son temps de travail en fonction des délais définis ensemble.

> **Le travail asynchrone, c'est avancer collectivement en s'affranchissant du fait d'être ensemble en temps réel.**

☆ Pourquoi est-ce important ?

Il n'est plus à prouver que le modèle hybride a trouvé une place pérenne dans notre société. Selon une enquête menée par Zoom au printemps 2024, **72% des travailleurs français déclarent exercer en mode hybride**, combinant ainsi télétravail et présentiel. Ce mode de travail est majoritaire, quelle que soit la taille de la ville ou le niveau hiérarchique.



Source : Zoom

Pour les entreprises, ces attentes en matière de travail hybride représentent à la fois des avantages importants (moins de dépenses liées aux locaux, aux voyages professionnels,...) et de réels défis (moins de contrôle, difficulté à créer du lien à distance,...).

Pour les managers, les cartes sont également redistribuées. Dans cette configuration, le micromanagement n'a plus sa place **face aux besoins d'autonomie et de flexibilité** nécessaires aux équipes pour s'engager et partager la vision de l'entreprise.

Sans compter que le travail asynchrone peut aussi constituer un avantage concurrentiel essentiel, étant donné qu'il permet de renforcer la créativité collective pour améliorer l'engagement collaborateur et la qualité des contributions individuelles. Cette approche permet à chacun de **reprendre le contrôle de sa routine de travail**, dans le respect tout à la fois du cadre des projets, mais également de son rythme et de sa façon de travailler.

Bien sûr, les moments collectifs restent tout de même importants à conserver pour l'inspiration, l'émulation, la cohésion de groupe...

La pensée en arborescence, par exemple, bénéficie tout particulièrement de la flexibilité du travail asynchrone. Par exemple, en permettant aux idées de se former en arrière-plan tout en exécutant d'autres missions, le collaborateur est bien plus productif au moment de passer à l'action sur le premier sujet.

> **Tout comme Newton et sa pomme, les "Eurêka !" ont leur propre sens du timing.**

Et si nous acceptions que c'est ainsi que notre cerveau fonctionne ? Sur le moment, lors du traitement de nouvelles informations, certaines idées peuvent survenir. Mais en donnant à notre esprit un peu plus de temps, voire en passant à un sujet qui n'a rien à voir, nous permettons aux idées de décanter, **et à de nouvelles connexions de se former**.

À FAIRE

- **Démarrez vos projets par une réunion de lancement** (ou kick-off projet), en rassemblant tout le monde sur une plateforme interactive et structurée, pour un temps d'échange ciblé et efficace et un suivi des tâches précis.
- **Proposez un accompagnement facultatif aux membres de votre équipe** pour les aider à structurer leur travail en asynchrone dans un premier temps. Une fois l'habitude installée, tout le monde aura ainsi les bons automatismes pour fonctionner de manière fluide et efficace.
- **N'oubliez pas que trouver une idée peut prendre du temps**. Les cerveaux peuvent avoir des structures linéaires ou arborescentes, ce qui donne lieu à des modes de pensée très différents.

À NE PAS FAIRE

- Croire que les collaborateurs **doivent toujours trouver une solution sur-le-champ**. Même dans l'urgence, il peut être important de se laisser le temps de faire émerger les bonnes idées, et de rebondir dessus suivant les délais dont vous disposez.
- En tant que manager, **laisser ses équipes livrées à elles-mêmes** face à l'organisation du travail asynchrone.
- **Procrastiner sur certains sujets** en repoussant continuellement le moment de les traiter. Travailler en asynchrone, c'est avoir l'opportunité d'avancer à votre rythme, mais sans pour autant faire fi des objectifs et les contraintes de temps du projet.

2.

Créez du lien avec votre équipe

ON PEUT EN SAVOIR PLUS SUR QUELQU'UN EN UNE HEURE DE JEU QU'EN UNE ANNÉE DE CONVERSATION.

Platon, philosophe grec

C'est quoi l'idée ?

L'engagement au travail est étroitement lié à **l'expérience collaborateur**, qui met avant tout l'accent sur le facteur humain. Même si on entend parler partout de digitalisation et d'automatisation dans le fonctionnement des entreprises, l'humain reste un élément déterminant pour votre collaboration, la rétention de vos employés... et même vos revenus !

11 dollars : d'après une étude de Korn Ferry, c'est le ROI que vous pouvez percevoir en investissant seulement 1 dollar dans votre capital humain.

Source : Korn Ferry

Vous pouvez percevoir jusqu'à 11 dollars de ROI en investissant 1 dollar dans votre capital humain

L'Homme étant un animal social, générer de l'engagement passe donc aussi par le fait de créer du lien et de mieux se connaître en équipe. Rappelez-vous de ces piliers du cercle vertueux de l'engagement : **confiance, transparence et entraide**. En créant du lien entre les membres du collectif, vous maximisez les trois.

Et pour créer du lien, rien de tel que des expériences interactives et mémorables :

- **Des activités gamifiées** comme des défis ou des icebreakers, qui aident à dissiper rapidement la distance (même en télétravail !) et à donner confiance aux participants pour s'exprimer par la suite.
- **Des temps forts en équipe plus informels :** partager un repas, un café ou des activités en extérieur pour ceux qui peuvent se réunir physiquement, mais l'équivalent est également possible à distance !

> **Confiance, transparence et entraide : en créant du lien entre les membres d'un collectif, vous maximisez les trois.**

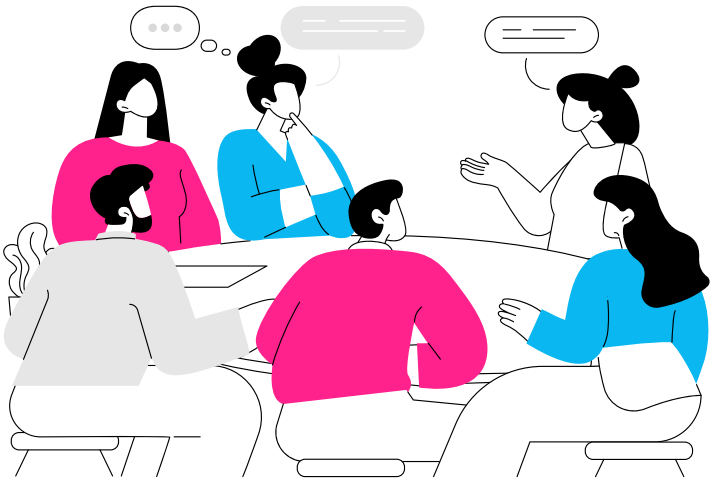
☆ Pourquoi est-ce important ?

Qui n'a jamais participé à un "point rapide" du matin destiné à trouver une solution à une urgence, mais qui avait fini par digresser pour que chacun raconte sa vie ?

Certains pourraient trouver que c'est une perte de temps. Pourtant, vous devriez chercher à **provoquer ces situations de manière maîtrisée**.

Et les icebreakers sont un excellent moyen pour ça !

Vous êtes-vous déjà retrouvés dans une pièce (ou une visio) remplie d'inconnus, vous demandant comment engager la conversation ? Difficile de dépasser le sujet de la pluie et du beau temps lorsque la seule chose que vous savez sur votre interlocuteur, c'est qu'il ou elle travaille dans la même entreprise... **que vous soyez introvertis ou extravertis**, d'ailleurs !



Les introvertis - comme les extravertis - peuvent avoir du mal à briser la glace avec une personne sur laquelle ils n'ont aucune information, si ce n'est le fait qu'elle travaille dans la même entreprise qu'eux.

Face à ce problème, les icebreakers sont un excellent format pour dépasser rapidement ces blocages, apprendre à connaître un peu mieux vos collègues et ouvrir le champ des possibles.

En à peine 5 minutes avant de commencer votre point, ces activités qui peuvent sembler anodines exercent en fait un impact considérable sur notre productivité au travail et, par conséquent, sur notre engagement dans l'organisation.

⑦ Pourquoi ?

L'engagement est un sentiment complexe à observer car il est intrinsèquement lié à nos facteurs de motivation. Parmi ces facteurs, l'un des plus importants, dans tous les aspects de notre vie, est sans conteste **le sentiment d'appartenance**.

> **L'aspect social est un puissant stimulant dans le milieu professionnel.**

Ainsi, apprendre à connaître nos collègues de travail de manière intentionnelle nous permet de nous rassurer inconsciemment, et de nous aider à nous sentir mieux intégrés dans notre environnement, **ce qui génère un sentiment de sécurité et de confiance**.

En raison de notre héritage ancestral, nous sommes plus à l'aise avec **ce qui est familier et connu**. Fuir les terrains inconnus fait partie de nos instincts les plus profonds.

Il en va de même pour les relations humaines. **Nous tendons naturellement la main à ceux qui ont établi des liens avec nous**, par le biais de conversations informelles, en se croisant dans le couloir ou à la machine à café, simplement parce que cela les rend plus proches et cela rassure grandement notre cerveau.

Comme le démontrent des années d'expériences empiriques, les équipes les plus performantes sont celles qui ont trouvé le temps de **créer des connexions en dehors du travail**.

Le sociologue américain **Mark S. Granovetter** va encore plus loin en soulignant la puissance des **liens faibles**. Par là, il entend des réseaux opérationnels d'individus, reliés par des relations de nature légère, qui ne prennent pas trop de leur temps et de leurs pensées, mais constituent néanmoins des canaux efficaces de circulation de l'information.

Toujours selon M.S. Granovetter, chaque individu tirerait ainsi grandement profit de ses liens faibles, à tel point que ces derniers peuvent avoir un impact positif sur **sa créativité et sa capacité à innover**.

En effet, à mesure que notre réseau s'étend, l'exposition à des êtres humains sensiblement différents augmente, et avec elle la nécessité de devenir plus flexibles dans notre rapport au monde, et donc **plus ouverts d'esprit**.

En somme, créer des liens avec vos collègues de travail ne rendra pas seulement vos pauses café plus agréables, mais renforcera également votre sentiment d'appartenance, stimulera votre créativité et rendra **vos échanges plus transparents et votre collaboration plus fluide**. Autant d'ingrédients indispensables à un bon engagement collaborateur !

À FAIRE

- **Fixez des pauses café/thé/jus de papaye** régulières avec vos collègues, que ce soit au bureau ou à distance.
- Prenez le temps de **commencer vos réunions par une discussion informelle ou un icebreaker**. Si vous cherchez des idées, notre bibliothèque de templates est à votre disposition !
- **Cherchez des intérêts communs que vous partagez avec vos pairs**. C'est sans conteste le meilleur moyen de créer du lien rapidement et de manière durable.

À NE PAS FAIRE

- **Négliger la puissance des discussions informelles au travail**. Parfois, c'est au détour d'une conversation qui n'a rien à voir que la bonne idée peut émerger, et vous débloquer d'un coup sur l'un de vos projets professionnels.
- **Vous isoler**, en particulier en télétravail où ça peut vite devenir une habitude, du fait du manque de stimuli externes : une conversation lancée à voix haute dans l'open space, une invitation à faire une pause rapide avec des collègues,....
- Abréger les conversations informelles pour **enchaîner systématiquement sur les sujets de travail**. Ces échanges ont une vraie utilité, même si le contexte du moment ne les permet pas toujours. Dans ce cas, prenez les devants et proposez un autre moment pour cela.

3.

N’ayez pas peur de vous tromper

LES MOTS SONT DES FENÊTRES (OU DES MURS).

Ruth Bebermeyer, chanteuse et parolière

C'est quoi l'idée ?

L'idée, c'est qu'il n'y a pas de mauvaise idée.

Ce qui peut parfois vous sembler stupide peut en fait mener à une meilleure idée que vous n'aviez pas vue venir. C'est pourquoi il est impératif de **créer un environnement de travail sécurisant** pour que toutes les idées puissent émerger, et encourager la participation de chacun sous différentes formes.

☆ Pourquoi est-ce important ?

Avez-vous déjà hésité à prendre la parole en vous demandant s'il serait judicieux de contredire votre chef sur sa dernière idée ?

Vous êtes-vous déjà rendu compte que vous aviez tort et n'avez pas osé dire "Désolé, je me suis trompé" ?

Mais d'où vient cette difficulté à dire véritablement notre pensée, sans peur du jugement ?

Revenons à quand nous étions enfants. La plupart d'entre nous se souviennent probablement de ce qui leur serait arrivé s'ils avaient admis avoir collé de la pâte à modeler sur les murs, ou colorié le canapé blanc du salon. Ainsi, nous apprenons très tôt que le fait de reconnaître nos erreurs peut généralement nous valoir une belle punition.

Il est donc plus judicieux de rester discret et laisser les autres se faire gronder à notre place.

Même une fois adultes, ces souvenirs laissent leur empreinte. **Nous avons encore du mal à faire face au jugement**, y compris sur le lieu de travail. Il nous faut un certain courage pour dire ce que l'on pense, prendre le risque d'avoir tort, remettre en question le statu quo ou encore pour dire non.

> **Il nous faut un certain courage pour dire ce que l'on pense, et prendre le risque d'avoir tort.**

Pourtant, **l'inclusivité par la capacité à participer et à exprimer** ses idées fait partie des facteurs qui favorisent le plus l'engagement collaborateur.

Dans certains contextes, la participation peut même être cruciale. Imaginez un mécanicien aéronautique remarquant un élément défectueux lors de l'assemblage de l'avion. Ou alors une infirmière s'interrogeant sur le dosage d'un certain médicament. Ou encore un ingénieur nucléaire inquiet d'un réchauffement imprévu dans la centrale.

Nous souhaiterions tous qu'ils soulèvent le problème, même si cela implique de ralentir la production, ou de mettre en lumière une erreur humaine, ou encore une limite dans leurs propres compétences, etc.

Mais comment créer un environnement dans lequel chacun se sent libre de dire ce qu'il pense ?

Amy C. Edmondson, professeur à la Harvard Business School, a inventé le terme de **“sécurité psychologique”**, qu'elle définit comme "la conviction que l'on ne sera pas puni ou humilié pour avoir exprimé des idées, des questions, des préoccupations ou des erreurs".

En d'autres termes, **une culture où l'initiative, l'ouverture et la remise en question sont valorisés** comme étant des éléments favorables à la progression et à l’innovation.

Pour établir cette conviction à l’échelle d’une organisation entière, il faut changer d'état d'esprit et accepter les erreurs, les efforts et tous les types d'idées, sans chercher un responsable pour chaque imprévu ou aléa.

Il est évident que certaines erreurs restent le résultat direct d’une faute de l’employé, et il est nécessaire de sanctionner la malveillance ou le manque de professionnalisme. Mais dans la plupart des cas, la capacité à faire des erreurs, à se tromper, est un véritable terrain de jeu **qui permet aux personnes de grandir**.

À FAIRE

En réunion :

- **Mettez-vous à la place des autres.** Par exemple, pourquoi ne pas diriger la réunion chacun son tour pour ne pas vous cantonner dans un rôle de facilitateur ou d'observateur ?
- **Créez un espace d'échange sécurisé où les contributions peuvent être partagées de manière anonyme.** Cela va contribuer à renforcer la sécurité psychologique des participants, et les aider à s'exprimer de manière plus transparente.

Dans les échanges :

- **Si vous contestez l'opinion de quelqu'un**, assurez-vous d'abord que vous avez bien compris ce qu'il voulait dire avant de critiquer l'idée avec véhémence.
- **Veillez à vous appuyer sur ce qui a été dit**, en utilisant des phrases telles que : "Je comprends ce que vous voulez dire, et j'ai un avis différent sur ce sujet..." ou "Et si on voyait les choses autrement ?". Sans oublier d'expliquer le pourquoi de votre position.

Au quotidien :

- Rappelez-vous que **le point de vue de chacun est aussi valide que le vôtre**.
- Utilisez la communication non violente lorsque vous exprimez vos sentiments, **pour vous concentrer sur votre ressenti** plutôt que sur ce que l'autre a fait de mal.

À NE PAS FAIRE

- **Présupposer que votre interlocuteur vous a induit dans l'erreur volontairement.** D'après les recherches du psychologue iranien Albert Mehrabian, seulement **7% de la communication passe par le langage**. Il faut également tenir compte des signaux corporels quand cela est possible, mais aussi de la perception individuelle du message selon son expérience et son contexte.
- **Chercher systématiquement quelqu'un à blâmer en cas d'erreur ou d'imprévu.** Quel(s) que soi(en)t le(s) responsable(s), la priorité est désormais de vous adapter pour répondre à votre nouvelle situation avec un maximum d'efficacité.
- **Partir du principe qu'une idée est mauvaise parce qu'elle diffère de votre vision des choses.** Vous avez peut-être de très bons arguments qui justifient votre pensée, mais c'est certainement aussi le cas de la personne à l'origine de l'idée qui vous contrarie. Posez-lui des questions pour en savoir plus, peut-être qu'elle vous révélera des informations importantes dont vous n'aviez pas connaissance, et qui changent la donne.

4.

Encouragez une participation active et inclusive

L'EXPRESSION A DES FRONTIÈRES, LA PENSÉE N'EN A PAS.

Victor Hugo, écrivain romantique et homme politique français

C'est quoi l'idée ?

Dans la continuité du conseil précédent, permettre à chacun de s'exprimer en toute confiance signifie aussi **diversifier nos modes d'interaction**.

Notre société actuelle accorde énormément d'importance à l'oral comme moyen d'expression le plus efficace de convaincre et de faire passer des messages. Les personnalités extraverties sont donc survalorisées en milieu professionnel, au détriment des personnalités plus introverties qui sont écartées... mais qui n'en ont pas moins des choses à dire et de bonnes idées à partager !

Qui ne s'est jamais retrouvé dans une réunion où une ou deux personnes monopolisaient la parole, et où le reste des participants n'osait pas intervenir au risque de les couper ?

Mais aujourd'hui, l'éloquence ne suffit plus. La capacité à **créer un cadre d'expression équitable et sûr**, où chacun peut contribuer selon ses préférences, est devenue une compétence de leadership essentielle.

Cela implique :

- **Des formats variés :** réunions remplacées par du travail asynchrone, sondages anonymes, feedbacks partagés par écrit,...
- **Un mix écrit/oral** qui valorise aussi les prises de parole différées ou réfléchies.
- **Une vigilance active face aux biais :** de genre, de culture, de personnalité, ou d'aisance numérique.
- **Un vrai travail sur la sécurité psychologique :** personne ne devrait craindre d'être jugé pour s'exprimer.

Aujourd'hui, l'intelligence collective ne se limite plus à « qui parle le plus fort ». Elle repose sur notre capacité à faire émerger les voix que l'on n'entend pas spontanément. Et souvent, c'est là que se cachent les idées les plus transformatrices.

> **L'intelligence collective ne se limite plus à ceux qui parlent le plus fort.**

☆ Pourquoi est-ce important ?

D'après les données de Gitnux de 2023, **40% des Américains** déclarent craindre la prise de parole en public... plus que la mort ! Ce phénomène de **glossophobie** (peur de parler devant un groupe) n'est pas exclusif au travail en présentiel, il se retrouve également à distance lors de visioconférences. Et la difficulté va crescendo selon la taille des équipes et le nombre de participants.

40%

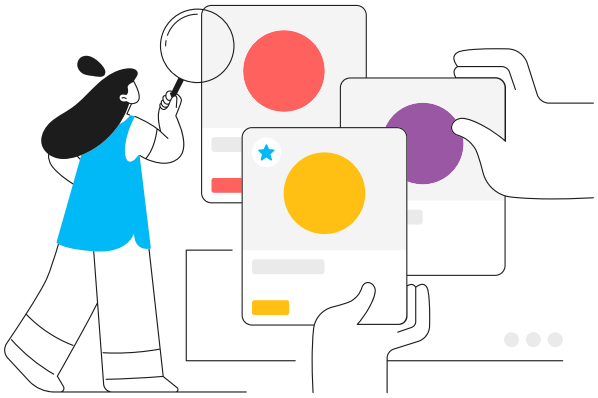
des Américains déclarent craindre la prise de parole en public... plus que la mort !

Source : Gynux

Pourtant, et ce n'est un secret pour personne, il faut de l'interaction pour que **l'intelligence collective s'exprime**. Car, même si nous ne parvenons pas toujours à l'exprimer à l'oral, chacun de nous a une opinion, une idée, un point de vue à partager.

Et si on imaginait un environnement de travail inclusif pour accueillir le mode d'expression de chacun ?

Dessins, sondages, écriture, questions directes, vote par points... Tout cela peut constituer une source précieuse de contributions et de créativité, et permet d'inclure tout le monde, y compris les collègues qui auraient hésité à se lancer dans le feu de la conversation.



À FAIRE

- **Variez les formats de participation et proposez de l'oral comme de l'écrit,** voire de l'anonymisation. Certaines personnes ne sont tout simplement pas à l'aise lorsqu'il s'agit de s'exprimer à l'oral.
- **Donnez aux participants l'opportunité de se préparer en amont d'une réunion.** En ayant connaissance de l'ordre du jour, ainsi que de ressources et d'autres informations importantes à l'avance, chacun aura le temps de réfléchir à son approche du sujet (en asynchrone !) et de préparer d'éventuelles questions, pour encore plus d'efficacité le jour J.
- **Utilisez des espaces de travail interactifs.** Par exemple, un tableau blanc en ligne sur lequel chacun peut écrire une idée, l'illustrer via une image, ou encore partager un document qui résume son point de vue. L'avantage, c'est que c'est aussi efficace sur site qu'à distance !
- **Envoyez régulièrement des sondages et des enquêtes ouvertes** pour recueillir les avis de tous les membres de l'équipe, même de ceux qui n'osent pas s'exprimer à voix haute.

À NE PAS FAIRE

- **Organiser une réunion descendante** pour passer de l'information sans solliciter d'avis. Bien sûr, les avis ne manqueront pas d'émerger, mais vous n'en saurez jamais rien car les participants les garderont pour eux.
- **Partir du principe que si personne n'a parlé, c'est que personne n'avait rien à dire.** Souvent en entreprise, on préférera se censurer plutôt que de donner un avis qui peut être perçu comme impertinent (voir chapitre 3).
- **Ne pas se laisser influencer par un orateur talentueux.** Son discours peut être tout à fait justifié, il n'en demeure pas moins que le reste des participants a sûrement quelque chose à y apporter.

5.

Posez des questions sans modération

LES QUESTIONS CRÉENT LE MONDE DANS LEQUEL NOUS VIVONS.

David Cooperrider, professeur d'entrepreneuriat social

C'est quoi l'idée ?

Les questions constituent un aspect essentiel de vos interactions, et pas seulement professionnelles. Elles vous permettent d'en apprendre plus sur une situation, de mieux comprendre vos interlocuteurs ou de mieux rebondir sur leurs idées. Et c'est cela, justement, qui favorise l'engagement de manière durable.

De plus, les gens adorent qu'on leur pose des questions, surtout lorsqu'ils connaissent la réponse. C'est une technique souvent mise en avant dans les programmes et les manuels de formation destinés à développer son charisme et se faire de nouveaux amis : "Posez des questions pour initier la conversation.", "N'hésitez pas à rebondir sur la réponse avec une autre question plus précise.", etc.

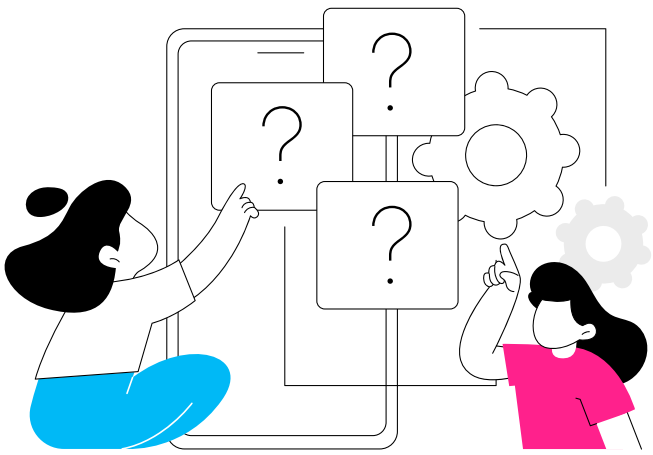
> **Les gens adorent qu'on leur pose des questions.**

Sans pour autant enchaîner 100 questions à la minute, ne passez pas à côté de cet outil formidable pour **faire avancer concrètement vos échanges !**

☆ Pourquoi est-ce important ?

Au début de notre vie, nous posons de nombreuses questions : "Y a-t-il un monstre sous mon lit ? Du temps de grand-mère, la vie était-elle en noir et blanc ? D'où viennent les pensées ?"

Se poser des questions est universel, et c'est un mécanisme essentiel à notre développement. **Entre 2 et 5 ans, les enfants posent en moyenne 40 000 questions** pour mieux donner un sens au monde qui les entoure.



Grâce à ces questions, nous affinons la perspective même de notre existence, et établissons des liens significatifs avec les personnes qui y répondent.

Et puis, plus le temps passe, plus nous avons tendance à répondre aux questions plutôt qu'à en poser.

Il y a une certaine crainte de poser la mauvaise question - trop naïve, trop personnelle, inappropriée,... Poser une question peut nous mettre sur la sellette, mais peut aussi être vu comme **un aveu de faiblesse où l'on reconnaît ne pas tout savoir**. Ce qui, sur le lieu de travail, peut rapidement devenir inconfortable.

Mais ce qu'Albert Einstein rappelait déjà reste plus vrai que jamais : "L'important est de ne jamais cesser de poser des questions."

Et la science du leadership moderne le confirme encore aujourd'hui. D'après Marilee Adams, PhD, auteure de la méthode "Question Thinking™", une communication vraiment efficace repose sur un équilibre bien pensé : **environ 80% de questions pour 20% de réponses**.

> **Une communication efficace repose sur 80% de questions et 20% de réponses.**

Pourquoi ? Parce que chaque question bien posée **est une porte ouverte vers la collaboration**.

Et plus les réponses viennent d'horizons différents, plus vous avez de chances de toucher juste, d'innover, et de construire des décisions solides.

Les bonnes équipes deviennent excellentes en posant des questions.

De plus, une prise de décision éclairée repose sur le fait de **disposer de toutes les bonnes informations au bon moment**, afin d'examiner tous les éléments disponibles avant de se positionner.

Si cela s'applique aux juges dans le cadre d'un procès, cela s'applique également aux entreprises et à tous les types d'activités : bien que notre environnement soit plus rapide et complexe que jamais, **l'intelligence collective et la précision** peuvent contribuer grandement à la réussite de votre activité.

À FAIRE

- **Commencez et terminez vos réunions par une question.** À l'image d'une bonne introduction et d'une bonne conclusion dans une analyse ou une dissertation, les bonnes questions permettront de guider votre audience là où vous le souhaitez.
- **Rebondissez sur certaines questions** pour rythmer votre discussion et faire émerger de nouvelles perspectives.
- **Partagez des quiz** pour tester vos connaissances ou attiser l'esprit de compétition de votre équipe.
- **Utilisez les questions pour identifier vos problèmes à la racine.** Par exemple, **la méthode des 5 Pourquoi** est un outil très efficace qui vous amène à vous poser la question "Pourquoi ?" à 5 reprises pour aller toujours plus loin dans l'approfondissement d'un sujet.

À NE PAS FAIRE

- **Ne poser que des questions fermées (Oui / Non).** Les questions ouvertes sont l'opportunité pour votre interlocuteur d'exprimer pleinement sa pensée, et développer sur tous les aspects qui lui semblent importants. Difficile de cantonner tout cela à un simple "Oui" ou "Non"...
- **Ramener systématiquement les réponses aux questions à votre propre expérience.** Faites passer le besoin d'en savoir plus sur le ressenti de l'autre en priorité ("Comment tu l'as vécu ?", "Qu'est-ce que tu as préféré ?". Ensuite, il ou elle pourra à son tour vous poser des questions.
- **Enchaîner les questions sans but**, au risque de perdre en spontanéité et en authenticité dans votre échange.

6.

Demandez et recevez du feedback

VOUS N'ÊTES PAS VOTRE IDÉE, ET SI VOUS VOUS IDENTIFIEZ TROP ÉTROITEMENT À VOS IDÉES, VOUS VOUS OFFUSQUEREZ LORSQU'ELLES SERONT REMISES EN QUESTION.

Ed Catmull, co-fondateur de Pixar et ex-président de Walt Disney Animation Studios

C'est quoi l'idée ?

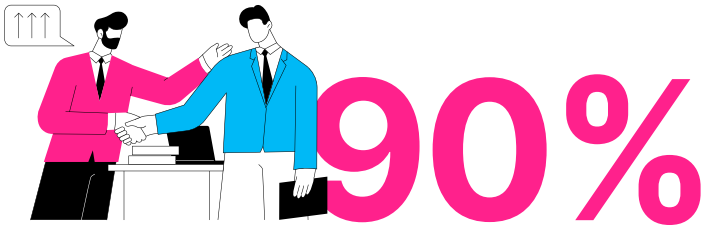
Au-delà d'un anglicisme utilisé à toutes les sauces sur les réseaux sociaux, le feedback, ou retour d'information, constitue un puissant vecteur d'engagement.

Toutefois, **donner comme recevoir un feedback constructif et engageant** est une compétence à part entière qu'il faut développer avec méthode. Coéquipiers, managers, collègues d'autres équipes,... Chaque situation sera différente, et il vous faudra tirer les bonnes ficelles pour vous adapter au contexte et à vos interlocuteurs.

Par ailleurs, un bon échange de feedback est une excellente opportunité **de progresser et de vous améliorer collectivement**, grâce à la diversité des points de vue qui peuvent être exprimés. Ne laissez donc pas passer cette chance de faire le point !

☆ Pourquoi est-ce important ?

D'après une enquête réalisée en 2024 par Brother UK, 90% des employés interrogés estiment que **féliciter régulièrement les équipes pour le travail accompli** est essentiel à leur productivité, leur fidélisation et leur moral.



90%

des employés estiment que féliciter les équipes pour le travail accompli est essentiel à leur productivité.

Source : Brother UK

L'étude montre également que les employés se sentent plus motivés et encouragés lorsqu'ils reçoivent **un retour d'information cohérent et bien formulé**. D'où l'importance d'apprendre à bien structurer vos échanges de feedback.

Mais pourquoi ne pouvons-nous pas nous empêcher d'avoir une sensation de tension et d'appréhension avant de recevoir du feedback ? Une fois de plus, la raison est à chercher du côte de nos constructions mentales : **le cerveau humain déteste avoir tort**.

Le cerveau humain déteste avoir tort.

En effet, cela nous place dans une position de déséquilibre et d'incertitude qu'il faut faire l'effort de dépasser (en plus de celui de l'admettre, comme nous l'avons vu au chapitre 3 !). Avant de recevoir un feedback, notre cerveau anticipe cette situation, et nous envoie donc

une alerte pour nous y préparer.

Ce qu'il faut en retenir ? Si vous souhaitez mettre en place une culture du feedback efficace, veillez en priorité à ce que tous les feedbacks, données ou reçus, consistent en **une approche positive visant à faire avancer les choses**.

Qu'il s'agisse de valider un projet avant la livraison, de proposer une solution alternative ou d'aider un collaborateur à se développer dans ses missions, la règle est la même. Même dans des situations plus délicates comme la résolution d'un conflit dans l'équipe, il est important de ne pas prendre un parti et **d'évaluer la situation dans son ensemble**, dans l'objectif de trouver une solution adaptée.

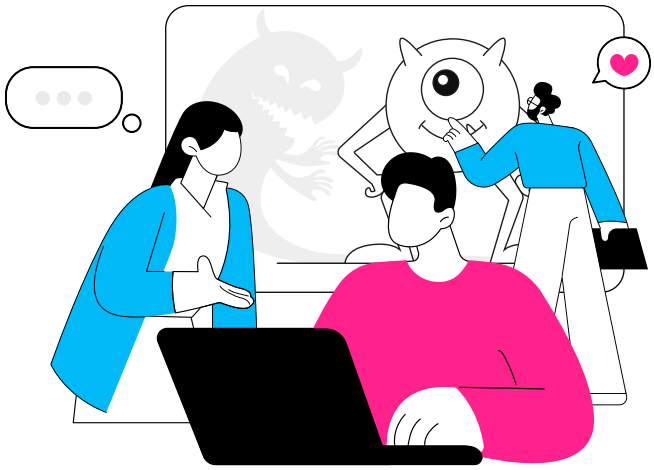
Pour ce qui est de l'importance du feedback pour l'engagement de vos équipes, le concept est simple : **il est finalement très flatteur de se voir demander un retour, un avis**.

Ce sentiment nous pousse à élargir nos horizons, nous fait envisager de nouvelles solutions hors des sentiers battus, et renforce ainsi notre créativité. **Cela renforce également l'esprit d'équipe** et le sentiment d'avoir son mot à dire dans les décisions de l'entreprise.

Pour aller plus loin : la méthode Braintrust de Pixar

Il est indéniable que Pixar a placé la barre très haut en termes de créativité et d'excellence dans l'industrie de l'animation. Tous leurs films, qu'ils s'adressent aux enfants ou aux adultes, ont la fascinante capacité de nous divertir tout en soulevant subtilement et ingénieusement des questions sérieuses.

Mais alors, comment sont-ils parvenus à rester au sommet de leur art à travers toutes ces années ?



Une partie de la réponse réside peut-être dans **la culture du feedback particulièrement saine** que les scénaristes et réalisateurs ont instaurée pour eux-mêmes et leurs équipes créatives.

Ils ont lancé une initiative appelée **Braintrust**, qui est en fait une réunion d'intelligence collective. Il s'agit de rassembler un groupe d'experts de confiance en interne, issus de différents horizons, et de **solliciter régulièrement leurs avis et recommandations** sur des projets en cours. Tout ceci dans le but de les faire progresser en les améliorant.

Cette initiative est partie du constat que toute personne impliquée dans un projet à facteurs multiples pouvait :

- S'égarer dans la complexité ;
- Perdre sa motivation ;
- Se sentir bloquée ;
- Être débordée,...

Il fallait donc trouver un moyen de **continuer à faire avancer efficacement la réflexion globale** tout en tenant compte de ces éventualités. Braintrust s'est alors lancé, en toute spontanéité, lorsque des réalisateurs se sont réunis avec le premier groupe auto-formé de "collègues de confiance", pour recueillir des retours sur leur dernier scénario ou leurs dernières idées.

Ainsi, ce qui n'était au départ qu'une initiative ponctuelle visant à valider un concept a fini par devenir un ingrédient-clé dans le lancement de nouveaux films et projets. Comme pour Pixar, la méthode du Braintrust peut vous aider à **faire un pas de côté, et décupler votre efficacité collective** grâce à la puissance du feedback !

À FAIRE

- **Sollicitez l'avis de toutes les personnes dont vous appréciez l'honnêteté ou les compétences** (collègues, partenaires, managers,...). Cela ne se limite pas à un projet ou une idée, mais également sur la façon de fonctionner en équipe. Bien sûr, si la situation implique des informations confidentielles, tournez-vous vers les autres personnes tenues dans la confidence.
- **Prenez en considération tous les retours que vous recevez des autres.** Prévoyez du temps pour les analyser, et envisager des actions concrètes pour en tenir compte.
- **Faites savoir aux autres si vous avez mis quelque chose en place sur la base de leur feedback.** C'est le meilleur moyen de créer un climat positif dans les deux sens.
- **Mettez en avant les points positifs** et les axes d'amélioration lorsque vous donnez un feedback.

À NE PAS FAIRE

- **Partager un feedback où les remarques négatives (et subjectives) s'enchaînent.** Essayez d'équilibrer et de nuancer votre discours dans la mesure du possible, tout en gardant à l'esprit l'objectif final d'aider votre interlocuteur.
- **Tourner autour du pot de façon alambiquée.** Préférez la franchise, sans oublier le positif.
- **Vouloir à tout prix avoir le dernier mot.** Un échange de feedback est un échange d'informations, et à tout moment, votre interlocuteur peut apporter à la discussion un ou des éléments qui peuvent remettre en cause votre approche. Dans ce cas, ne vous braquez pas, et profitez-en pour lui poser des questions (voir chapitre 5).

7.

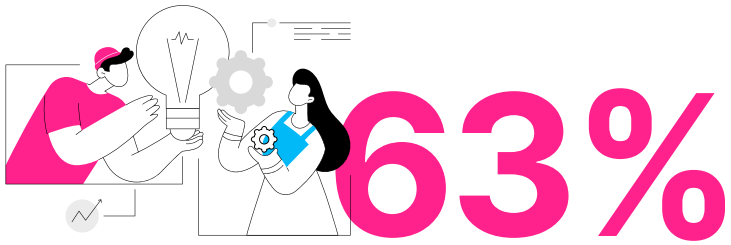
Valorisez l'apprentissage et la formation continue

ET JE CONTINUE D'APPRENDRE...

Michel-Ange, peintre, architecte, poète et sculpteur italien (à 87 ans)

C'est quoi l'idée ?

Un rapport d'Adecco réalisé en 2023 indique que 63% des employés souhaitent mettre l'accent sur le développement de leurs compétences au travail. De plus en plus, la promesse d'un développement des compétences est **un facteur d'attraction, mais aussi de rétention des talents**. Formations, ateliers, coaching,... Les formats se multiplient pour répondre à ce besoin croissant d'engager par l'apprentissage.



63%

des employés souhaitent développer leurs compétences au travail

Source : Adecco

N'avez-vous jamais eu l'impression de stagner après plusieurs années passées à un même poste sans évoluer ? Et à mesure que ce sentiment grandissait, votre motivation au quotidien, elle, chutait ?

C'est en partie de là que peut venir le désengagement. C'est gratifiant de savoir que nous maîtrisons un sujet, mais après des années à faire les mêmes actions de la même façon, beaucoup d'entre nous auront tendance à se remettre en question et à vouloir aller plus loin. Cette volonté d'apprendre de nouvelles choses **nous motive et nous engage intrinsèquement**.

☆ Pourquoi est-ce important ?

En remontant bien plus loin, force est de constater que **l'apprentissage commence dès le premier jour de notre vie**.

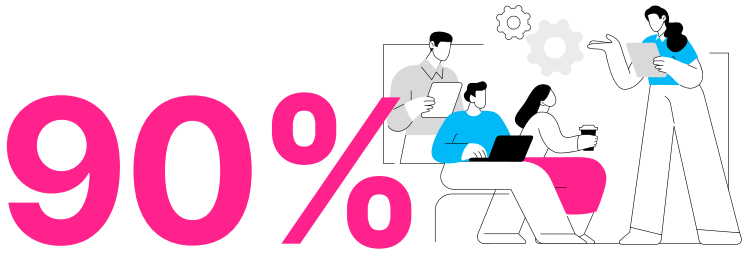
Après avoir interrogé nos parents sans relâche sur n'importe quel sujet, vient l'étape suivante : nous allons à l'école, nous échouons, nous réussissons, nous apprenons.

Puis viennent nos premières expériences dans le monde professionnel, et une toute nouvelle appréciation de l'apprentissage commence.

> **L'apprentissage nous aide à rester en phase avec l'évolution du monde et à garder confiance en nos compétences.**

Il est aussi d'une importance capitale dans un environnement compétitif, et nous permet de

rester attentifs et de gagner en expertise sur nos missions. **90% des actifs** estiment nécessaire de se former tout au long de leur vie professionnelle pour faire face aux défis d'un contexte sans cesse changeant.



des actifs souhaitent se former tout au long de leur carrière

Source : Rise Up

Et si l'on décidait d'appliquer cela au sein de nos organisations ? Si nous utilisions toutes les technologies et les outils disponibles pour faciliter le partage de contenu et la formation en cours d'emploi ?

Par exemple, en donnant à vos employés le temps et les moyens d'animer librement **une session de formation dans leur domaine d'expertise**, accessible à tous leurs collègues susceptibles d'être intéressés.

Cela peut contribuer à élargir les domaines d'expertise, favoriser la formation *on-the-job* ainsi que mettre en lumière les talents de vos employés et leur apporter de la reconnaissance.

De plus, les entreprises peuvent s'assurer de donner accès à des contenus pertinents aux apprenants, en leur permettant d'assister à des conférences liées à leur domaine ou de suivre des parcours de formation pour affiner leurs compétences.

Dans la mesure où la plupart des entreprises sont confrontées à des enjeux importants en matière de rétention des talents et d'amélioration des compétences, cela peut faire une réelle différence.

En encourageant également vos salariés à **concevoir eux-mêmes du contenu, et en leur proposant les bonnes plateformes** pour le partage de ces connaissances et compétences, vous obtenez en fin de compte un triple résultat :

- **Des employés engagés** et satisfaits qui en tiendront compte dans leur réflexion sur les opportunités d'emploi.
- **Une formation actualisée** qui permet d'être plus efficace sur des marchés concurrentiels.
- **La rétention de l'expertise** en cas de départ d'un collègue.

À FAIRE

- **Choisissez une plateforme dédiée** pour faciliter la production et la centralisation de contenus d'apprentissage générés par les équipes elles-mêmes.
- **Encouragez vos équipes à partager leurs connaissances**, et à communiquer sur l'importance de ces connaissances et leur impact concret dans leur travail au quotidien.
- **Variez les formats d'apprentissage.** Encore une fois, tout le monde n'est pas à l'aise à l'oral, et il y a de nombreuses manières pédagogiques d'enseigner tout comme d'apprendre. Que ce soit à travers **un quiz rapide, une session en temps réel ou un mémo à parcourir**, donnez à chacun l'opportunité de faire entendre sa voix.

À NE PAS FAIRE

- **Vous dire que les plannings sont déjà trop chargés** pour y ajouter des actions de formation. Lorsqu'on prend conscience de l'impact de l'apprentissage sur l'engagement et la rétention à long terme, il est clair qu'il doit être priorisé en conséquence. Aménager seulement une heure par semaine dédiée à des actions de formation est déjà une forme d'investissement, en dépriorisant par exemple un sujet de second plan.
- Empêcher vos équipes de **consacrer un peu de leur temps de travail à de la formation individuelle**. On parle bien sûr de se former sur des sujets en rapport avec leurs missions, à raison de créneaux restreints en fonction de leurs autres priorités. En particulier dans le cas des métiers très dépendants de la saisonnalité, profitez des périodes moins chargées pour vous former au maximum.
- **Proposer uniquement des formations descendantes**. Un apprentissage par la pratique qui mise sur l'interactivité et la participation est bien plus efficace qu'un cours magistral de 4 heures.

8.

Soyez au clair sur les rôles et les objectifs

OUBLIER SON BUT EST LA FORME LA PLUS COMMUNE DE LA STUPIDITÉ.

Friedrich Nietzsche, philosophe allemand

C'est quoi l'idée ?

Du périmètre d'un poste aux rôles et responsabilités des parties prenantes d'un projet, pour engager des collaborateurs, commencez par **leur montrer clairement ce que vous attendez d'eux** !

Cela vaut pour tous les types de sujets, que ce soit dans votre propre équipe ou en collaboration avec d'autres.

De plus, n'hésitez pas à rendre ces informations et les discussions qui en découlent visuelles et accessibles à tout moment, dans un espace d'échange adapté. Ainsi, une trace écrite claire existe pour aider les collaborateurs à retrouver leurs repères en cas de doute ou d'oubli, et à vous poser des questions s'ils souhaitent davantage d'éclaircissements.

Là encore, une telle approche favorise simultanément **la confiance, la transparence et l'entraide** au sein de l'équipe, pour un engagement toujours renforcé.

☆ Pourquoi est-ce important ?

Rappelez-vous de la dernière fois où vous avez répondu à une offre d'emploi avant d'être recrutés. Cette offre était sans doute le premier aperçu que vous aviez de votre périmètre de travail.

Mais une fois sur le terrain, à quel point les choses ont-elles été différentes ? Vous êtes-vous conformés exactement à la liste des missions décrites ? Ou bien ces missions ont-elles légèrement évolué pour mieux s'associer à votre profil et à vos compétences ?

Quel que soit votre ressenti, il est essentiel d'être conscients de notre périmètre de travail et de **la manière dont nos actions contribuent aux objectifs du projet ou de l'organisation**.

> **En effet, cela nous donne un but, mais aussi un sentiment de légitimité.**

Si vous voulez que chaque interaction soit aussi engageante et participative que possible, **il faut préciser ce que l'on attend de chacun** : dans son travail, mais aussi dans le cadre d'un nouveau projet ou d'une réunion. Et cela s'applique encore plus dans le contexte **des projets inter-équipes**.

Avoir une vision claire de l'étendue de notre rôle et de notre place, c'est la base d'une meilleure participation, d'un meilleur engagement et d'une meilleure implication. Vous savez pourquoi vous êtes là, ce que vous devez faire et comment vous allez le faire. Alors forcément, vous le ferez plus vite, avec plus de maîtrise et de confiance.

À FAIRE

- Au moment d'accueillir un nouveau membre dans l'équipe, **mettez l'accent sur la clarté de son processus d'onboarding**. Faites en sorte que le nouveau collaborateur dispose de toutes les informations dont il ou elle a besoin, à l'oral mais aussi par écrit, dans un espace dédié afin de pouvoir s'y référer à tout moment.
- **Encouragez des réunions en one-to-one régulières** avec les membres de votre équipe comme avec votre management pour vous réaligner sur votre rôle dans les projets et votre périmètre d'action.
- **Mettez en place la méthode RACI** dans vos réunions ou points de projet en équipe. Cette méthode vous aide à créer un cadre clair pour répartir les rôles et responsabilités de chacun, à l'échelle d'un projet comme d'une tâche spécifique.

À NE PAS FAIRE

- **Vous référer systématiquement à votre fiche de poste.** Il peut arriver (très souvent, même) que dans la pratique, vos missions au quotidien évoluent par rapport aux besoins de l'équipe et à vos compétences. Si c'est le cas, n'hésitez pas à clarifier vos missions auprès de votre manager.
- Inviter des personnes à un atelier ou à une réunion **sans les éclairer sur sa finalité et sur le rôle qu'ils vont y jouer**. Plus chacun est conscient de ce qu'il va apporter, plus la machine globale tournera efficacement une fois en place, et plus l'équipe sera satisfaite de voir qu'elle maîtrise collectivement le sujet.
- **Négliger de repréciser un périmètre d'action** lors d'une évolution de poste. Régulièrement, ces évolutions se mettent en place de manière plus ou moins implicite au fil du temps. En plus de l'aspect légal, il est important d'être certains que les évolutions proposées sont reconnues et acceptées explicitement.

9.

Faites du partage votre adage

LE SAVOIR PARTAGÉ EST UNE PUISSANCE MULTIPLIÉE.

Robert Noyce, physicien et entrepreneur américain

C'est quoi l'idée ?

Si l'information est un pouvoir, **partageons-la !**

Dans vos espaces de travail et d'échange en équipe, créez des zones claires et définies (digitales, physiques ou hybrides) pour garantir **une circulation de l'information sans faille dans l'ensemble de l'organisation**. Plus la circulation est fluide, plus les prises de décision et les actions qui en découlent seront efficaces et engageantes.

☆ Pourquoi est-ce important ?

Dans le contexte actuel, avec des équipes réparties sur différents sites de travail, parfois même dans différents pays, de nombreuses barrières peuvent faire obstacle à un partage d'information en toute fluidité : la langue, mais aussi le rapport à l'information, les différences de perception culturelles,...

Pourtant, quel que soit le projet, une communication transparente est essentielle pour être certains que chaque membre de l'équipe avance avec des informations pertinentes et à jour.

Détenir l'information a toujours été une manifestation de pouvoir et de prestige. Être "dans la boucle" signifie recevoir le message que notre travail est suffisamment important pour que nous soyons au courant des informations en question. Et cela est d'autant plus vrai lorsque ces informations sont confidentielles ou à accès limité.

> **Détenir l'information a toujours été une manifestation de pouvoir et de prestige.**

En effet, notre cerveau se sent privilégié lorsqu'il a accès à quelque chose que les autres ne possèdent pas. Cela nous donne l'impression d'être unique et d'être différent.

Mais les risques liés à la promotion de la culture du secret ou de la rétention d'information dans des équipes silotées peuvent jouer en votre défaveur, en particulier lorsqu'il s'agit de créer un écosystème permettant au collectif de s'épanouir.

Au quotidien, presque 1 professionnel sur 2 passe **entre 1 et 5 heures par jour à rechercher des informations spécifiques**, d'après une étude réalisée par Pryon. Évidemment, cela représente une perte de temps considérable et affecte directement la productivité de ces employés.

Au travail, on passe entre 1 et 5 heures par jour à chercher des informations

Source : Pryon

Une étude a démontré qu'un partage inefficace de l'information serait nuisible à la productivité, en monopolisant près de **2,5h par jour pour les cadres, soit environ 30% de la journée de travail**. Cette donnée monte jusqu'à 60% du temps pour les dirigeants d'entreprise, ce qui représente un coût considérable pour les organisations.

Entre les informations professionnelles, les sujets personnels et les pensées aléatoires, c'est une montagne de données qui traverse notre cerveau chaque jour. C'est pourquoi la capacité à communiquer en temps réel sur les progrès réalisés est fondamentale dans la réussite de toute entreprise, afin que tous les membres de l'équipe puissent également avancer sur le projet de manière engagée et efficace.

À FAIRE

- **Devenez un facilitateur pour que l'information circule bien.** Créez des espaces d'échange dédiés et adaptés à toutes les possibilités (échanges individuels, en équipe, à distance, en mode hybride,...). Vous pouvez aussi mettre en place un créneau "open mic" pour que tous ceux qui souhaitent partager des informations avec leurs collègues puissent intervenir en toute légitimité.
- **Ne laissez pas planer le doute.** Si vos collègues doivent absolument avoir une information en tête pour avancer, n'hésitez pas à vous assurer que ce soit bien le cas en leur posant la question, plutôt que de vous fier à la rumeur qu'ils l'auraient appris par une tierce personne.

À NE PAS FAIRE

- **Penser que l'information est un pouvoir, et qu'il faut donc la garder pour soi.** Non seulement cela nuit à l'efficacité de l'entreprise, mais cela nuit également à la productivité et à la confiance de l'équipe.
- **Partager à l'excès.** Le partage d'information est un acte qui suscite l'engagement uniquement s'il a du sens par rapport à un contexte, des individus ou une situation. On peut être tenté de partager absolument toutes les informations qu'on reçoit et dès le moment qu'on les reçoit, dans l'objectif de faire preuve de sincérité et de transparence. Cependant, cela peut parfois avoir l'effet inverse de générer des réactions mal maîtrisées, et de susciter des inquiétudes s'il y a des questions auxquelles vous n'auriez pas encore les réponses. Là encore, tout est question d'équilibre.

10.

Mettez en place des rituels d'équipe efficaces

JE NE SUIS PEUT-ÊTRE PAS ALLÉ LÀ OÙ J'AVAIS L'INTENTION D'ALLER, MAIS JE PENSE QUE J'AI FINI LÀ OÙ J'AVAIS BESOIN D'ÊTRE.

Douglas Adams, auteur, scénariste et essayiste anglais

C'est quoi l'idée ?

Pour que votre engagement dure dans le temps, nous avons vu au chapitre 1 que les routines de travail étaient essentielles. Si le travail hybride et asynchrone peut décupler l'engagement de par l'autonomie et la flexibilité qu'il apporte à vos collaborateurs, des rituels d'équipe efficaces constituent également un vecteur puissant d'engagement de par **leur capacité à rassembler et à fédérer le collectif dans la durée**.

Il peut s'agir de rituels quotidiens, hebdomadaires, mensuels, trimestriels,... Il n'y a pas de recette idéale, chaque équipe a un rythme qui lui convient mieux en fonction de sa structure et des personnalités qui la composent.

De plus, l'instauration d'un rythme permet de favoriser les bons automatismes de communication, et même **d'alléger la charge mentale quotidienne des équipes**. Comme les collaborateurs savent qu'un moment dédié est prévu à intervalles réguliers pour échanger et poser des questions, ils n'auront pas besoin de s'ajouter comme tâche supplémentaire d'organiser une nouvelle réunion à chaque fois.

> **Instaurer un rythme peut permettre d'alléger la charge mentale quotidienne des équipes.**

☆ Pourquoi est-ce important ?

La mise en place de rituels au sein des équipes permet non seulement de créer un fort sentiment de cohésion, **mais aussi d'avoir une vision claire** de ce qui se passe dans l'organisation.

Proposer un espace de travail commun organisé et structuré permet une collaboration plus efficace entre tous les membres d'une équipe, ce qui se traduit par un engagement plus fort des employés, une créativité renforcée et un accès à toute l'information en temps réel.

L'instauration d'un rituel à l'échelle de l'organisation peut aussi être un moment idéal pour partager des informations sur les actualités de l'entreprise, et ainsi donner un aperçu des challenges et objectifs futurs. Ces temps communs sont l'opportunité de s'aligner sur une vision commune pour souder les liens entre toutes les équipes, qu'elles aient l'occasion de collaborer ensemble au quotidien ou non.

Ces rituels collectifs peuvent être mis en œuvre dans n'importe quelle organisation, indépendamment de sa taille, de sa culture et de son secteur d'activité, et favorisent l'alignement collectif pour avancer dans la même direction.

Le fait de rendre ces rituels participatifs ne fera que renforcer l'adoption et l'engagement des employés. **Des quiz, des enquêtes et des sessions interactives sur des tableaux blancs en ligne** sont autant d'excellents moyens d'encourager cette participation, en proposant à chacun un espace de parole, de partage de feedback et d'expression.

À FAIRE

- **Partagez la vision à tous les niveaux**, qu'il s'agisse d'un manager auprès de ses équipes, d'un collègue au sein d'un projet, ou d'un CEO auprès de l'entreprise.
- **Sollicitez un maximum de feedback, et tenez-en compte.** Une stratégie qui s'appuie sur l'intelligence collective de tous les collaborateurs sera beaucoup plus rapidement adoptée et déployée de façon effective.
- **Mettez en place un format de rituels adaptés au projet en cours :** hebdomadaire pour une équipe, quotidien ou daily pour un projet commando, mensuel pour une entreprise,...
- **Et pourquoi ne pas instaurer un rituel un peu différent ?** Et si, une fois par mois, l'un de vos salariés prenait 15 minutes pour partager une passion ? Ou un petit icebreaker en début de weekly ?

À NE PAS FAIRE

- **Inviter trop de personnes à un rituel d'équipe court.** Si nécessaire, mettez en place de nouveaux rituels suivant vos projets lancés, mais veillez à ce qu'ils restent ciblés et que chaque participant y joue un rôle déterminant.
- **Récolter du feedback lors de vos rituels d'équipe sans le mettre en pratique.** Si votre équipe constate que cela arrive systématiquement, elle n'aura plus autant à cœur de s'engager pleinement dans votre rituel d'équipe.
- **Négliger l'importance de la mise en place d'une routine.** D'ailleurs, il ne doit pas forcément s'agir de réunions en temps réel ou de visioconférences, à vous de trouver l'équilibre qui convient à votre équipe.

Comment savoir si vos méthodes sont efficaces ?

Demandez à vos employés

Il peut être parfois difficile de mesurer les réels impacts des politiques en matière d'engagement. Mais l'une des méthodes de mesure les plus sûres reste encore de demander !

Pensez à un sondage rapide pour récupérer efficacement un maximum de feedback de vos équipes. Les réponses obtenues vous donneront un bon aperçu quant à ce qui a fonctionné, et ce qui a besoin d'être affiné.

Évaluez les niveaux d'engagement

Une autre façon de vérifier que vos méthodes de stimulation de l'engagement portent leurs fruits est de **mesurer l'évolution des niveaux d'engagement**. Pour cela, des outils collaboratifs comme Klaxoon vous permettent de suivre en temps réel la participation dans chacune de vos activités interactives : whiteboard en ligne, quiz, sondage, parcours gamifié,...

Ainsi, vous identifiez rapidement les formats et supports les plus efficaces en termes d'engagement, et ceux qui peuvent être améliorés pour maximiser vos performances.

Développez l'amélioration continue

Vous l'avez compris, l'amélioration continue joue un rôle essentiel dans la mise en place d'un cercle vertueux de l'engagement. **La méthode japonaise Kaizen**, connue pour accompagner les entreprises et les équipes dans le développement de leur amélioration continue, s'appuie sur sur les préceptes suivants :

- Penser au client avant tout ;
- Positionner l'humain et la communication au centre des opérations ;
- Anticiper les problèmes et les traiter en équipe ;
- Réduire au maximum le gaspillage de temps et d'efforts ;
- Favoriser une approche étape par étape.

L'engagement est au cœur d'une plus grande efficacité au travail et **d'une meilleure culture, plus saine**, pour votre organisation.

Nous nous trouvons à une époque où **donner du sens à son travail** est parfois bien plus important que la rémunération pour s'épanouir au quotidien. Les individus veulent être

entendus, valorisés et inclus dans les décisions qui façonnent leur organisation.

Il est donc de notre responsabilité de veiller à ce que les membres de vos équipes aient accès **aux outils et à l'environnement qui favorisent cet engagement tant convoité**.

Nous passons des dizaines de nos meilleures années à travailler. Et si on faisait en sorte qu'elles comptent ?

L'heure est venue de faire passer votre équipe et votre organisation au niveau supérieur !

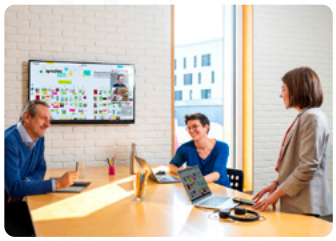
Contactez-nous

klaxoon
a Wrike company

La plateforme de collaboration visuelle tout-en-un qui booste l'engagement et la productivité en entreprise

Combinant une suite unique de 9 outils de collaboration visuelle, Klaxoon démultiplie l'engagement de tous, en réunion et en dehors, augmente la productivité et favorise un environnement de travail innovant.

En savoir plus



Augmenter l'engagement avant, pendant et après les réunions

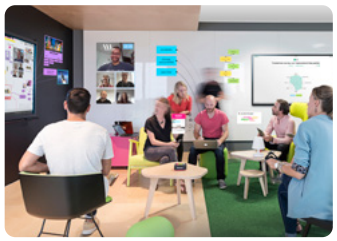
Permettre à chacun d'accomplir plus ensemble, et maintenir un niveau d'engagement élevé en favorisant une culture de participation active, en réunion et au-delà.

> **On obtient 100% d'engagement**
> **Vincent Gonzalez,** Responsable de la performance - *Safran Landing Systems*

Faciliter le business, la prise de décision et accroître la productivité

Simplifier la collaboration en interne et en externe avec vos partenaires, tout en accélérant la prise de décision, les processus, les projets, les livrables et la mise sur le marché.

> **On a gagné 40% de temps en plus**
> **Marc Gigon,** Global Digital Advisor - *Microsoft*



Stimuler l'innovation et la prise de décision dans un cadre de travail novateur

Équiper vos collaborateurs avec des outils innovants pour relever au quotidien leurs défis professionnels, où qu'ils soient, tout en rationalisant votre portefeuille applicatif.

> **Klaxoon permet de réfléchir ensemble et prendre des décisions ensemble**
> **Peter Quiguer,** Digital Experience Director - *Lesaffre International*

7500 entreprises clientes

120 pays

80% CAC 40

4,7/5 ★★★★★

Environnement 100% sécurisé

des technologies à la pointe des **standards de sécurité et de confidentialité**

app.klaxoon.com

- **Hébergement sécurisé**
- **Conforme RGPD**
- **Certifié SOC2 Type 2**
- **SSO**

Interopérabilité avec vos outils

- Microsoft 365
- Google Workspace
- Jira Software
- Confluence
- moodle

klaxoon.com | Download on the App Store | GET IT ON Google Play

Utilisé par plusieurs centaines de milliers de collaborateurs, récompensé dans le monde entier

Microsoft · TOYOTA · Coca-Cola · DANONE · BOSCH · Deloitte. · AMGEN · LVMH · pwc · Pfizer · Life Is On Schneider Electric · Capgemini · HARVARD BUSINESS SCHOOL

CES Innovation Awards 2016 · CES Innovation Awards 2017 · CES Innovation Awards 2020 · CES Innovation Awards 2020

reddot award 2020 best of the best

Microsoft Partner
Partner of the Year

klaxoon

a Wrike company

klaxoon.com

Download on the App Store

GET IT ON Google Play