

AVANTPROPOS

Les recommandations ici présentées s'adressent aux entreprises et leur proposent des pistes de réflexion afin d'entamer une transformation des pratiques en entreprise.

Elles s'inscrivent dans le prolongement de l'étude « **À quoi aspirent les salariés des entreprises de transport et de la logistique ?** », menée dans le cadre de l'EDEC Mobilités, qui a mis en évidence des attentes fortes des salariés de la branche des transports routiers et activités auxiliaires du transport en termes notamment d'articulation des temps de vie, d'organisation du travail et de management. La prise en compte de ces dimensions apparaît comme un facteur clé de l'attractivité des métiers de la branche et de fidélisation des salariés dans les entreprises, et en particulier les plus jeunes d'entre eux.

Le présent document s'appuie sur les recommandations formulées par les partenaires sociaux de la branche pour enclencher en entreprise des pratiques et une dynamique susceptibles de mieux répondre aux aspirations actuelles et futures des salariés. Elles sont éclairées de cas concrets issus du monde du transport et de la logistique, ainsi que d'autres domaines professionnels, afin d'illustrer des exemples de mise en œuvre.



● **OBJECTIFS** : Améliorer l'attractivité de votre entreprise Optimiser vos recrutements

● Que nous dit l'enquête sur les attentes des salariés ?

▶ Les membres des jeunes générations analyseront avec beaucoup d'attention ce que propose l'entreprise en matière de qualité de vie au travail, d'innovation, de formation et de mobilité professionnelle. Ils seront en particulier très **attentifs à l'équilibre entre les relations humaines et la dynamique du travail.**

▶ Cinq grands facteurs influencent positivement ou négativement l'attractivité des entreprises du secteur : **le contenu du travail, l'organisation du travail, le relationnel, l'entreprise et la rémunération.**

● Que mettre en avant ?

Pour attirer et séduire, la communication « classique » ne suffit plus. Les candidats attendent plus : ils ont besoin d'être projetés dans leur futur environnement, de percevoir la culture d'entreprise (valeurs, spécificités) et de comprendre son projet. L'objectif est de savoir :
 *Si vous correspondez à leurs aspirations et attentes ».*

L'approche des candidats a changé puisqu'ils peuvent dorénavant aller chercher les informations qu'ils souhaitent sur l'entreprise qui recrute. Faire connaître ses valeurs, ses visions du travail, son organisation est primordiale pour emporter un meilleur engagement des candidats dès le début du processus de recrutement.

De manière générale, 3 conseils pour développer sa marque employeur :

- Avoir un site internet qui donne envie
- Être présent sur les réseaux sociaux : par exemple soigner les profils des dirigeants et des salariés sur les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn, pour attirer de nouveaux talents et valoriser le savoir-faire de ses salariés.
- Faire des reportages/interviews avec des salariés présents dans l'entreprise.

● Éléments de langage à valoriser dans le secteur du transport et de la logistique

Pour les métiers :

1. Mettre en avant le dynamisme, la variété des métiers.
2. Mettre en avant les évolutions métiers possibles
3. Mettre en avant la stabilité de l'emploi : le secteur recrute et propose de nombreux métiers en CDI.
4. Valoriser le rôle des salariés et de l'entreprise. Par exemple valoriser le rôle des conducteurs : enjeu dans l'économie et aussi en matière environnementale et sociétale.
5. Mettre en avant l'aspect relationnel, contacts clients réguliers et diversifiés.

6. Valoriser l'autonomie, la responsabilisation.
7. Mettre en avant l'utilisation des nouvelles technologies, matériel éco responsable...

Pour l'entreprise :

1. Mettre en avant la politique salariale et sociale de l'entreprise : avantages sociaux, package social, intéressement.
2. Mettre en avant vos valeurs : exemple culture inclusive avec la mixité des salariés, l'égalité salariale hommes femmes, l'intégration de personnes éloignées de l'emploi...
3. Jouer la transparence : informer de la réalité terrain, des responsabilités, des contraintes horaires...

Le périmètre de la marque employeur correspond au parcours du collaborateur. Ce dernier démarre avant même votre première rencontre, et se poursuit après votre collaboration. En d'autres termes, il est constant et continu. Votre communication externe contribue à véhiculer votre culture et vos promesses pour séduire vos talents de demain. Si vous parvenez à convaincre, ils entrent alors dans votre processus de recrutement, qui se doit d'être à la hauteur de votre image et de vos engagements. Une fois le recrutement validé, l'expérience collaborateur peut commencer.

**BON
À SAVOIR**

● Quelques idées :



1. FAITES-VOUS CONNAITRE

Développer votre notoriété en tant qu'employeur influe directement sur votre attractivité et votre réputation employeur.

→ Cibler votre communication

Recensez vos supports/moyens de communication en vous posant les questions suivantes :

● **Cibles** : À qui s'adresse votre support de communication (clients, candidats, partenaires...)?

● **Ligne éditoriale** : Quels sont les messages que vous publiez ? Quelles informations partagez-vous (commerciales, emplois, actualités d'entreprises, informations sur votre secteur...)?

→ **Étudier votre communication externe**, pour identifier si vos informations employeurs sont présentes et quelles synthèses vous en faites (présentation de l'entreprise, histoire de l'entreprise, projets d'entreprise/ambition, valeurs/cultures de l'entreprise, promesse employeur, engagements sociétaux, présentations des métiers, témoignages salariés : photos, parcours..., actualité/événements d'entreprise, offres d'emplois, candidatures en ligne, données du site à jour).

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une entreprise française de distribution de sport et de loisirs a mis en place une stratégie en termes de communication RH avec 3 points principaux :

- identifier une cible,
- avoir une ligne éditoriale,
- choisir les bons canaux.

Pour sa cible, qui correspond aux 18-25 ans, l'entreprise a fait le choix de tutoyer et d'employer un langage sportif en lien avec son identité.

Pour la création de contenu, l'entreprise communique autour de ses forces, de ses axes différenciants.

Pour les canaux, l'entreprise a choisi les écoles et les réseaux sociaux.

Une autre entreprise propose des photos de l'environnement, du cadre de vie, organise des lives sur Instagram et LinkedIn pour répondre aux questions des candidats en direct.

ET AUSSI

Pour optimiser les publications numériques, l'utilisation des # *hashtags* pour donner plus de visibilité à votre publication.

Les vidéos permettent de communiquer sur ses métiers, son organisation, ses valeurs, son ADN social.

→ Élaborer un portrait digital de votre entreprise

Ce contenu peut être diffusé sur de multiples canaux : écrans d'accueil, lors de salons, de journées portes ouvertes, sur votre site internet, vos réseaux...

Répondez aux questions suivantes :

- Qui êtes-vous ?
- Qui est l'entreprise ?
- Comment êtes-vous structurés ?
- Quels sont vos atouts ? Vos valeurs ?

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Une entreprise a réalisé un film de présentation dans le cadre d'un salon professionnel. Cette vidéo présente les valeurs et les activités de l'entreprise.

Une autre entreprise présente son activité dans un format court au travers d'un film réalisé en interne.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une société anglaise spécialisée dans l'accompagnement des entreprises, a développé un clip original en proposant un film des salariés en caméra embarquée, sur le vif.

→ Donner la parole aux salariés

Les personnes les mieux placées pour parler d'une entreprise sont les salariés eux-mêmes. Ils sont les ambassadeurs de l'entreprise. Alors que les propos d'un dirigeant peuvent amener à une certaine méfiance, faire parler les salariés aux futurs embauchés aura toujours plus d'impact.

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Pour améliorer son attractivité, une entreprise de transport propose de manière régulière sur son site et les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Facebook) une rubrique « *Vis ma vie de* ». Celle-ci propose une immersion métier en vidéo et présente des portraits de salariés et de leurs activités au sein de l'entreprise.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une entreprise de la grande distribution a mené une campagne d'affichage pour valoriser ses collaborateurs. Les salariés se présentaient et introduisaient l'emploi vacant en affichant le fait que l'entreprise recrutait uniquement en CDI.

« *Qui mieux que nos propres équipes pour présenter leur métier et affirmer notre volonté d'insérer le plus de monde possible, ce que le CDI permet ?* ».

→ Renforcer votre présence territoriale

Développer des partenariats locaux avec des associations dans le secteur de l'emploi peut s'avérer bénéfique, en travaillant à la fois sur vos engagements sociétaux et votre notoriété. Votre soutien à des actions humanitaires, sociales, culturelles, sportives, doit cependant être en cohérence avec vos engagements, vos valeurs et vos ambitions. N'oubliez pas d'impliquer les salariés dans cette démarche en les rendant acteurs.

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

De nombreuses entreprises de transport travaillent en étroite collaboration avec des structures d'insertion et de l'emploi, et s'engagent à ouvrir leurs portes afin de permettre la découverte des métiers transport et

logistique aussi bien aux jeunes, demandeurs d'emploi et personnes en reconversion professionnelle.

Une entreprise de transport s'est engagée à développer des actions en faveur de la mixité et de l'égalité professionnelle. D'ici 2030, l'entreprise s'est fixée 5 engagements dont des partenariats associatifs, institutionnels, au niveau local, pour valoriser la mixité des métiers et des parcours dans le secteur.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une entreprise française de santé participe à l'inclusion des jeunes issus des quartiers défavorisés en s'impliquant autour de différents grands axes : sensibilisation des plus jeunes au monde de l'entreprise, formation afin de permettre l'insertion professionnelle de la jeunesse, achats auprès des TPE/PME implantées sur les Quartiers Prioritaires de la ville pour favoriser leur développement économique.



2. ATTIRER ET RENFORCER L'EXPÉRIENCE CANDIDATS

→ Travailler ses offres d'emploi

Pour vous distinguer des autres entreprises, vos offres doivent être attractives. L'intitulé de poste, les missions, les attendus, les compétences sont des éléments classiques. Ce qui fera la différence est votre capacité à construire une offre où le candidat peut se projeter facilement et qui le séduit.

Pour ce faire, tentez de répondre aux questions que se posent les candidats :

- **Pourquoi devrais-je vous rejoindre ?** Entreprise, secteur, projet, valeurs, innovations, réputation, technologies, sens de la mission...
- **Que me proposez-vous ?** Processus de recrutement, intégration, développement professionnel, avantages, rémunération, évolutions...
- **Qu'attendez-vous ?** Compétences hard et soft skills, valeurs, états d'esprit, profil...
- **A contrario qu'est-ce que vous ne voulez pas ?**

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Dans ces offres d'emploi une entreprise française d'agroalimentaire n'a pas hésité à adapter son vocabulaire pour communiquer ses valeurs collaboratives et les possibilités d'entrepreneuriat. Par exemple, on parle de tribu et de trublions à la place des salariés, on travaille à la bananeraie... Ce vocabulaire est en fait l'identité de l'entreprise : les fondateurs avaient pour ambition de mettre le goût au centre de leur priorité et de casser les codes des entreprises de l'agroalimentaire. Il fallait être un peu « trublions » pour cela et c'est resté.

Pour la bananeraie, cela vient du fait que l'un des fondateurs avait offert à l'autre un bananier, qu'ils avaient posé dans la cuisine. Au lieu de dire « on va dans la cuisine », ils ont commencé à dire « on va à la bananeraie ».

→ Exploiter différents supports pour vos offres

Outre le support classique tel que votre site internet ou les annonces écrites, il est possible de créer des offres d'emplois différentes et qui remportent un succès auprès des jeunes générations.

- **Un article de blog :** l'offre se base sur un communiqué de presse ou des témoignages.
- **Une annonce vidéo :** une annonce vidéo se doit d'aller à l'essentiel des informations. Présentation de l'entreprise, présentation de la personne qui parle et de son poste. Ensuite ses missions, son quotidien, son parcours au sein de l'entreprise. Et surtout une partie sur l'ambiance et les valeurs de l'entreprise. La vision du collaborateur est fondamentale pour réaliser la vidéo.
- **Des affiches :** qui montrent des salariés, leurs évolutions et qui mettent en avant vos besoins en recrutement.

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Une entreprise de transport en commun a lancé il y a quelques années l'opération « *On vous voit bien* » qui invite le public à se mettre dans la peau d'un agent en plaçant sa photographie sur une des neuf affiches métiers mises en avant sur l'espace carrière de son site.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une entreprise d'agroalimentaire s'appuie sur divers supports pour diffuser ses offres et attirer les talents : L'annonce écrite, mais aussi le *Streets marketing*. L'entreprise a lancé une campagne dans le métro parisien « *Si vous connaissez quelqu'un qui connaît quelqu'un qui cherche un job* ».

→ Valoriser les parcours et mettre en avant les évolutions possibles

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Au travers de son site internet, une entreprise de transport a mis en avant les évolutions de carrières possibles en présentant le cursus de différents salariés et leurs parcours au sein de l'entreprise.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une entreprise qui propose des équipements et services permettant la prévention à la surdité professionnelle a anticipé les évolutions métiers nécessaires pour chacune de ses équipes, au regard des objectifs de l'entreprise d'ici 2025. Elle travaille également à attirer de nouveaux profils en développant la cooptation en interne.

Une entreprise de surgelés a lancé une campagne de recrutement nommée « *Rejoignez-nous, révélez-vous* ». Cette campagne est basée sur la recherche de qualités personnelles qui se révèlent dans l'exercice de leurs

missions. La saga s'appuie sur l'expérience de 3 salariés bien réels aux univers personnels distincts.

→ Sélectionner autrement les candidats

Le CV est généralement courant et utilisé, pourtant il existe d'autres manières de recruter :

- Outre le CV, il existe **une multitude de tests, de jeux** pour vérifier l'habileté, le potentiel créatif ou encore le relationnel. Le candidat est ainsi recruté sur des capacités à faire et non sur ce qui est écrit ou ce que l'on voudrait bien dire.
- **Des CV vidéos** : le candidat peut se dévoiler sous un autre angle et cela peut réduire le stress et ainsi dévoiler le potentiel du candidat.
- **Des rencontres** : job dating, portes ouvertes ...
- Mettre en place **une stratégie de cooptation** : rendre visibles vos offres d'emploi auprès de vos salariés et utiliser leur réseau personnel d'acteurs.

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

De nombreuses entreprises du transport et de la logistique, en partenariat avec les organismes d'insertion et de l'emploi, participent régulièrement à des *job dating* pour rencontrer les candidats mais également pour mettre en avant le secteur et ses métiers : utilisation de la réalité virtuelle, simulateur de conduite, *Escape Game* virtuel logistique...

Cet événement permet aux candidats de découvrir le secteur mais aussi les entreprises et d'échanger directement avec les acteurs.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Un club d'entreprises engagé pour l'emploi et l'insertion, organise chaque année de nombreux événements où recruteurs et candidats participent à une activité commune le matin et échangent sur leurs souhaits l'après-midi.

Pour mieux toucher la jeune génération, et recruter ses stagiaires, un cabinet d'audit, a lancé un challenge en ligne « *80 Days : Race The World* » où les joueurs s'affrontent durant une course de montgolfière durant 80 jours. Ils doivent relever 10 défis en lien avec les missions du stage. Le gagnant s'est vu offrir un stage au sein du cabinet ainsi qu'un bon de voyage. Au travers de ce jeu, le cabinet a pu tester ses candidats, et sélectionner les meilleurs talents qui ont fait preuve de curiosité, d'aptitude à l'innovation, mais aussi ont eu une vision globale et un esprit d'équipe. Une bonne réussite pour ce cabinet, qui a pu à la fois élever la compétition depuis le lancement du jeu, et à la fois s'implanter de manière originale sur les médias sociaux, offrant à la génération connectée la possibilité de coopérer avec d'autres joueurs sur Twitter, et de partager diverses informations.

→ Séduire autrement ses candidats

Les jeunes générations, toujours connectées, participent à de nombreux lives, suivent et accordent beaucoup de crédits aux influenceurs et portent une attention particulière à leur image numérique (e-réputation).

Des entreprises dont la cible est les jeunes générations réalisent des lives candidats. Les rencontres salariés/candidats y sont un axe fort. L'objectif est de permettre aux candidats d'échanger avec leurs pairs ou des membres de l'entreprise avant même d'intégrer le processus de recrutement.

Ces échanges permettent de mettre en avant vos spécificités en apportant une vision sur votre entreprise et votre environnement de travail au travers de vos métiers et témoignages salariés.

→ Proposer des descriptions métiers différentes

La fiche métier n'est pas une fiche de poste, elle reprend les attendus globaux sur le métier tel qu'exercé dans l'entreprise : son rôle, ses missions, ses responsabilités, ses compétences, ses qualités, les passerelles métiers...

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une chaîne de restauration rapide propose des formats de fiches métiers sous forme de témoignages écrits, « *ce qui m'attend* », et une présentation du métier en activités clés, « *ce que j'apprends* » et « *ce qui me caractérise* ».

Une chaîne de magasins de la grande distribution présente le contexte métier, les missions et évolutions, le niveau d'entrée, le profil idéal, ce qui est proposé, les avantages complémentaires, un témoignage vidéo et le nombre de postes à pourvoir.

● OBJECTIF : Améliorer l'intégration des nouveaux salariés

● Que nous dit l'enquête sur les attentes des salariés ?

► Parfois négligée, **l'intégration conditionne pourtant grandement la réussite ou l'échec d'un recrutement.** C'est le moment où les nouveaux salariés vont évaluer si les promesses faites sont tenues, si la description

de l'environnement est conforme, si la culture décrite est vécue comme telle, si les valeurs sont incarnées, si l'entreprise prend soin d'eux et leur donne les chances de réussir.

● Quelques idées



1. DÉVELOPPER L'ONBOARDING, UN PARCOURS DÉDIÉ À L'INTÉGRATION

Avant même que la personne n'arrive dans l'entreprise, le parcours d'intégration commence et cela dès que sa candidature est acceptée. Or il peut se passer plusieurs semaines, voire plusieurs mois entre le recrutement et l'arrivée effective en entreprise. Préparer l'arrivée de ce nouveau salarié est essentiel.

Formaliser l'accueil des nouvelles recrues consiste d'abord à anticiper l'arrivée de la personne en informant l'équipe et en lui expliquant l'enjeu collectif de réussir cet accueil et cette intégration. La préparation peut également passer par une communication en amont avec la nouvelle recrue : présentation de l'équipe, valeurs de l'entreprise...

Il peut s'agir aussi de prévoir et mettre en œuvre, en concertation avec les salariés, des étapes dans la montée en charge des missions de la personne et dans le développement de ses interactions avec ses collègues. Lorsque vous formalisez l'accueil et l'intégration de nouvelles recrues, ne vous concentrez pas uniquement sur le poste ou le travail immédiat, les collègues et les procédures clés. N'oubliez pas de partager vos valeurs.

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Confrontée à une série de démissions après quelques semaines d'embauche, une PME du transport routier, en complément d'un tutorat, a mis en place un parcours d'intégration pour ses nouveaux salariés.

Objectifs : fournir des repères structurants pour pérenniser leur engagement et accompagner les différentes étapes d'intégration par des documents de suivi.

Un nouveau dispositif d'intégration a ainsi été mis en place :

- Prise de connaissance de l'entreprise (1/2 journée).
- Une phase d'approfondissement à l'atelier (1 journée).

- Une phase de découverte des principaux trajets en double équipage (3 journées).

Pour chaque phase, une fiche précise les objectifs recherchés et les résultats à atteindre.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une entreprise de tourisme propose avant l'arrivée des salariés une *onboarding* digital avec un « *meet up* » qui permet au candidat de rencontrer ses futurs collègues à distance en visioconférence.

Avant même l'arrivée du nouveau collaborateur, une entreprise d'agroalimentaire envoie la présentation de l'équipe avec laquelle il va travailler et lui attribue un parrain ou une marraine. Ensuite la première semaine est dédiée à l'intégration avec différents temps : temps avec les RH, temps de découverte des produits, présentations métiers, temps informel tel que des cafés entre anciens et nouveaux salariés...

○ ET AUSSI

Les parcours d'intégration peuvent faire preuve de créativité, voici quelques exemples de pratiques recensées :

- **Une box d'accueil** : goodies et cadeaux avec des produits de l'entreprise.
- **Un arbre à Post-it** des collègues pour souhaiter la bienvenue.
- **Un parcours d'intégration** allant de 3 à 12 mois adapté aux profils (alternants, juniors) et aux fonctions.
- **Un livret d'accueil** reprenant toutes les informations essentielles de l'entreprise : histoire, culture, valeurs, organigramme, trombinoscope, annuaire, projets en cours...
- Un nouvel entrant sera sans doute directement plus séduit par **un processus d'intégration présenté sous forme d'un jeu**, de type chasse au trésor, plutôt qu'une liste imprimée sur une feuille A4. L'occasion de faire une première bonne impression auprès des jeunes générations.



2. DÉVELOPPER LE TUTORAT EN ENTREPRISE

Le tutorat des nouveaux salariés facilite d'abord l'acquisition et la transmission des compétences nécessaires à l'exercice de la mission. Il permet, surtout, l'intégration progressive de la personne embauchée dans le collectif de travail et de minimiser les risques d'un départ anticipé, en assurant un suivi spécifique adapté en fonction du profil du salarié.

Le rôle du tuteur n'est pas nécessairement celui de formateur mais peut consister à apporter son témoignage, son expérience afin d'accompagner le nouveau collaborateur dans son intégration.

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Dans une entreprise de transport routier, tous les conducteurs débutants sont accompagnés par un tuteur à leur arrivée et le tutorat est adapté en fonction de leur évolution. Tous les nouveaux salariés sont reçus pour un premier rendez-vous afin d'identifier les attentes, dans l'idée de mettre en place des missions et des aménagements qui conviennent à tous.

À l'issue de la journée « administrative », une autre entreprise de transport planifie pour les nouveaux conducteurs routiers un accompagnement avec l'équipe de formateurs et de tuteurs. En fonction du profil du conducteur, un tuteur lui est attribué. L'intégration est réalisée en production dans le cadre de journées de travail. La durée n'est pas prédéfinie et dépend des connaissances, des compétences et de l'expérience du conducteur à son arrivée dans l'entreprise. La période de double équipage peut durer de 2 jours, pour un conducteur expérimenté qui a déjà plusieurs années d'expérience et qui connaît les principales activités de l'entreprise, à 3 semaines pour un conducteur débutant, sortant de centre de formation.

C'est le tuteur qui a intégré le nouveau conducteur qui donne son feu vert dès qu'il estime que son nouveau collègue est autonome. Il restera le référent du nouveau conducteur, une sorte de parrain.

L'objectif de ces intégrations est que chaque conducteur travaille de la même façon, applique les mêmes procédures. C'est un gage de qualité auprès des clients :

« Ils savent qu'un conducteur aura une certaine manière de travailler, utilisera les mêmes outils et appliquera les mêmes process ».

Le suivi des nouveaux conducteurs se poursuit à 1 mois, 3 mois et 6 mois. À chaque échéance, un formateur part en accompagnement avec le conducteur sur sa journée de travail habituelle pour faire le point sur l'acquisition des compétences attendues et le bon suivi des procédures. C'est également l'occasion de commencer à se former à l'éco-conduite.

Cette même entreprise propose pour le personnel sédentaire, nouveau arrivant, un parcours découverte de l'entreprise.

Le code de travail stipule que la fonction de tuteur est confiée, sur la base du volontariat, à des salariés « pouvant justifier d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé. L'employeur peut aussi assurer lui-même le tutorat s'il remplit les conditions de qualification et d'expérience ».

BON
À SAVOIR

Même s'il a de l'expérience, un tuteur formé à sa mission est également une clé de réussite à l'intégration d'un nouveau salarié !

● OBJECTIF : Améliorer la communication interne au sein de l'entreprise

● Que nous dit l'enquête sur les attentes des salariés ?

► La génération Z, dite génération ultra connectée et « toujours en lien avec » aime travailler dans un **environnement collaboratif**. Elle apprécie en effet les **interactions avec ses collègues** pour effectuer ses missions de travail en comparaison des autres générations (**76%** des Z contre **64%** des X et **68%** des baby-boomers).

► **Une communication fluide avec la hiérarchie et une bonne entente avec les collègues** sont les premières bonnes pratiques citées par les salariés des entreprises du transport et de la logistique. Ils attendent des relations tant formelle, qu'informelle avec la chaîne managériale (échanges, réunions, écoute, dialogue) qui passe aussi par des moments de convivialité (pauses café, temps dédiés à la célébration des réussites de l'équipe et de l'entreprise...).

● Quelques idées



1. INSTAURER LA TRANSPARENCE ET UN DIALOGUE RÉGULIER / CONTINU AVEC LES SALARIÉS

► *Pour répondre au besoin de transparence, il faut fournir des informations régulières à tous les salariés par tout moyen : par mail, via un réseau social interne, un portail dédié à tous les collaborateurs (intranet) ».*

► *Dans ma carrière de salarié du transport j'ai constaté que la communication entreprise-salariés était plutôt difficile ».*

Rendre l'information accessible à tous, en temps réel et sans sujets tabous, c'est possible !

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

La création de liens et de dialogue entre l'entreprise et tous les salariés est parfois rendue difficile. Les conducteurs par exemple, sont éloignés géographiquement du siège ou des agences des entreprises. Ils effectuent leurs missions principalement à l'extérieur des locaux de l'entreprise.

Des entreprises de transport et de logistique ont ainsi fait le choix de mettre en place une solution de communication interne, via une plateforme de médias sociaux interne, nommée STEEPLE. Celle-ci est facilement accessible en mobilité et permet d'impliquer l'ensemble des salariés et de dépasser les limites du tableau d'affichage ou du simple email. Via des écrans tactiles en salle de pause, les salariés ont accès à toutes les informations et peuvent réagir directement en likant, commentant l'information. À distance, grâce à l'installation de l'application mobile, ils restent informés.

Une autre entreprise a créé des groupes WhatsApp pour que les conducteurs aient un espace de parole, se

donnent des conseils, s'entraident. La cohésion d'équipe s'en trouve renforcée.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Dans une entreprise hollandaise de santé à but non lucratif, chaque équipe peut comparer par mois sa productivité à celles des autres via des données transmises sur l'intranet de l'entreprise. Il n'y a ni anonymat, ni moyenne. L'entreprise a fait le choix de faire confiance aux collègues pour faire face aux bonnes comme aux mauvaises nouvelles, y compris sur des informations sensibles comme les finances de la société. Toute l'information est accessible à tous, en temps réel, sur tous les sujets.



2. ENCOURAGER L'EXPRESSION ET LES RETOURS D'EXPÉRIENCE DE TOUS

► *Le patron doit laisser s'exprimer le salarié, non pas uniquement lors de son entretien individuel obligatoire mais tous les jours. La formalisation du ressenti du salarié et son analyse est formateur pour l'entreprise comme pour le salarié. Elles permettent les ajustements nécessaires du poste du travail tout autant à des fins de compétitivité que de bien-être du salarié dans son travail. Ecouter les femmes et hommes de terrains ».*

► *Pour encourager les remontées des salariés, il peut être mis en place, via les téléphones, une application spécifique à l'employeur, ou des groupes d'échanges pour partager les informations, les difficultés et leurs solutions, les bonnes pratiques, recenser les demandes diverses. »*

► *Pour encourager l'expression des salariés, la mise en place d'une boîte à idées, d'un mur d'idées peut aider à recueillir des informations ».*

Des moyens de communications peuvent faciliter l'expression de tous et la remontée d'informations :

- **La boîte à idées** : cet outil consiste à recueillir de façon anonyme des idées, des suggestions ou des remarques de tous les collaborateurs dans une boîte à destination de tout le monde.
Outil très utile, il permet de prendre en compte les avis et ressentis de vos salariés.
- **La messagerie instantanée** : format d'échange très interactif, il permet de partager une information « à chaud » avec les personnes concernées, sous la forme de *chat* individuel ou de groupes.
- **La plateforme collaborative en ligne** : espace de travail virtuel, cet outil permet un travail et une fluidité des échanges.

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Dans une entreprise de transport, la mise en place d'échanges constructifs via un mur d'idées, et le recours à plusieurs séances de coaching avec les différentes équipes (nuit et jour), ont permis aux salariés de verbaliser plus facilement. Les coachings ont également permis de leur donner envie de coconstruire des solutions ensemble pour mieux fonctionner.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Dans une entreprise d'audit d'expertise comptable et fiscale, une boîte à idées numérique a été mise en place via une application interne. Ainsi les salariés peuvent proposer, partager, rejoindre ou « liker » un projet. Chaque salarié a la possibilité de soumettre une idée via la plateforme et cela en 5 étapes : **1. Dépôt des idées** en lien avec des thèmes proposées par l'entreprise (bien-être personnel et collectif, le développement des lignes métiers, la promotion de l'image). **2. Sélection des idées** faites par les collaborateurs eux-mêmes par le biais de « likes ». **3. Programme d'accélération** : les idées les plus plébiscitées font l'objet d'une étude de faisabilité, étude de coûts... **4. Jurys**. **5. Mise en œuvre**.

Une entreprise française bancaire a expérimenté les « *Espaces de dialogue 2.0* », démarche managériale innovante, participative et digitale, dont les objectifs sont :

- Libérer la parole, rechercher et proposer des solutions concrètes,
- Identifier l'état d'esprit des collaborateurs ainsi que les freins à leur développement et les leviers pour mieux les accompagner,
- la co-construction et la priorisation des plans d'actions.

L'espace de dialogue 2.0 est un outil digital ludique et anonyme qui mobilise le collectif de travail, contribue à créer une culture et des pratiques professionnelles communes et, ce faisant, suscite un climat de confiance. Concrètement, l'Espace de dialogue 2.0 est un atelier

réunissant une dizaine de participants animé à l'aide de l'outil digital Workshop Factory. Dans un premier temps, chaque participant contribue via une tablette ou son smartphone, dans un second temps les contributions de chacun sont partagées et discutées. L'approche ludique et innovante, permet de lever les inhibitions, de libérer la parole et de redonner des marges de manœuvre aux managers et collaborateurs pour agir à leur niveau. Cet outil a permis d'identifier des actions concrètes d'amélioration, au collectif de travail de progresser et à chaque individu de devenir acteur du changement.



3. APPRENDRE À TOUS À COMMUNIQUER

« Pour encourager l'expression des salariés, il faut écouter chacun s'exprimer librement et avec indépendance sans peur d'un quelconque jugement ».

« Il faut des moments d'expression libre au sein des services et des ateliers ».

L'idée est de permettre à tous d'exprimer ses idées, sans dénigrer ni attaquer, en respectant l'autre et en apprenant à l'écouter, chercher à comprendre avant de chercher à être compris, etc. pour une meilleure relation aux autres.

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

En 2021, une entreprise de transport a décidé de mettre en place la communication non violente, aussi dite CNV. Dans cette perspective de communication non violente, chacun est entendu à part égale et personne ne cherche à prendre l'ascendant sur l'autre. Ainsi pour faire un retour constructif le *feedback* est composé en 3 temps : décrire la situation que vous avez observée, décrire le comportement de la personne, décrire l'impact de ce comportement. Les faits et les comportements objectifs constituent le socle de l'échange, et l'action « correctrice » vient toujours d'une prise de conscience d'un comportement inadapté, jamais d'une injonction à faire autrement.

Pour ce faire, l'entreprise a organisé des formations à la communication non violente, mais aussi réalisé sur le sujet des affiches présentes sur les lieux de travail, des vidéos, des posts sur les réseaux sociaux, etc...

« Expliquez pourquoi certaines solutions ne sont pas prises en compte pour résoudre les problèmes ».

« Ecouter les remarques et en tenir compte si elles sont pertinentes. Si non pertinentes, l'expliquer aux collaborateurs ».

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une entreprise de plateforme de covoiturage a décidé d'instaurer un moment de partage pour préserver les

échanges d'informations. Ce temps de partage a pris la forme de réunions dont la finalité est de permettre à tous les salariés de disposer périodiquement d'informations sur la vie de l'entreprise (les projets, les partenariats, les prises de décisions, les événements marquants...). Elles ne sont pas de simples réunions d'informations descendantes mais sont aussi l'occasion pour les collaborateurs de réagir en face à face, ou par la visio. Ce rituel permet de préserver le sens, la transparence, la convivialité et la solidarité au sein de l'entreprise.

Concrètement : une fois tous les 15 jours, les collaborateurs qui le souhaitent ont la possibilité de présenter, durant 45 min, un sujet qu'ils veulent partager au niveau de l'entreprise. Chaque collaborateur peut proposer un sujet, quel que soit son métier, son expérience ou son statut. Les sujets sont planifiés à l'avance.

Ces réunions sont également l'occasion pour les membres de la direction d'annoncer une actualité importante pour l'entreprise et d'expliquer les décisions prises.

Ce temps d'échange se déroule en face à face et est également diffusé en direct via une plateforme web, de façon à ce que tout le monde puisse bénéficier de l'information.



3. PERMETTRE QUE LA PAROLE SE TRADUISE EN ACTIONS

Associer les salariés et les élus aux projets de l'entreprise, c'est l'une des premières communications. »

Faire du management participatif, c'est prendre en compte aussi les aspirations des salariés qui ne sont pas incompatibles avec les objectifs de l'entreprise. »

Faire circuler un questionnaire auprès des salariés chaque année pour mesurer leurs attentes et engagements ».

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Plusieurs entreprises s'orientent vers un management consultatif et participatif. Dans une entreprise de transport de voyageurs, les salariés sont régulièrement invités à répondre à un sondage sur leur qualité de vie au travail, niveau de satisfaction... Ainsi les collaborateurs peuvent s'exprimer de façon anonyme sur les pratiques managériales de l'entreprise et permettre de les faire évoluer.

Dans une entreprise de transport routier de marchandises, chaque salarié, quel que soit son poste, est incité à partager une idée, à travailler lui-même sur sa faisabilité, en étant accompagné dans sa mise en œuvre. Cette démarche participative a été nommée « *Grandir tous ensemble* ».

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Dans une entreprise du secteur énergétique, un accord d'entreprise a été négocié après réalisation d'une enquête dont les questions ont été déterminées avec les organisations représentatives auprès des collaborateurs.

ET AUSSI

Les Instances Représentatives du Personnel (IRP, CSE) permettent d'informer les collaborateurs sur l'entreprise mais peuvent également remonter des informations du personnel et notamment les difficultés rencontrées.

Écouter les élus, ce sont eux qui remontent les difficultés au travail, les mauvaises conditions de travail, la qualité de vie personnelle et professionnelle. »

Si vous ne disposez pas de représentants du personnel, vous pouvez désigner avec les salariés un référent ou médiateur.

À RETENIR !

Favorisez tant que possible la transparence, la régularité des messages, et la diversité des canaux de communication, qui soient appréciés et utilisés facilement par tous. Les bénéfices à la clé sont nombreux : qualité de vie au travail, engagement des salariés et, finalement, marque employeur.

● OBJECTIF : Faire coïncider les valeurs de l'entreprise et les valeurs individuelles.

● Que nous dit l'enquête sur les attentes des salariés ?

- ▶ Répondre à l'attente des jeunes (Y et Z) c'est **transformer le modèle de l'entreprise à trois niveaux** : maximiser son impact sociétal, interagir avec son écosystème et construire un environnement de travail positif.
- ▶ Les jeunes générations se projettent au sein d'une entreprise ayant une culture d'entreprise fondée sur la **diversité des équipes, l'inclusion et la flexibilité.**

- ▶ **85%** des salariés estiment qu'il est primordial de travailler dans **une entreprise engagée** en matière sociétale.

● Quelques idées



1. CONSTRUIRE SON RÉFÉRENTIEL DE VALEURS

« Pour faire coïncider les valeurs de l'entreprise et individuelles, il faut se réunir et définir quelles sont les valeurs communes ».

« L'implication fonctionne mieux que l'imposition ».

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Une entreprise de transport et logistique a mis au centre de sa stratégie l'humain et la bienveillance, et promeut à cet égard : respect des autres, respect des règles de fonctionnement de l'entreprise qui permettent de bien travailler ensemble, traitement d'égalité entre chaque salarié, prise en compte du bien-être des salariés.

« Je pense que dans une entreprise, l'Humain est le point central. Mais pour se comprendre, il faut prendre le temps de s'écouter alors que, dans nos métiers, on court toujours. »



2. FAIRE CONNAITRE ET TRANSMETTRE SES VALEURS

« Il faut partager des valeurs communes ».

« L'entreprise doit avoir des valeurs simples et applicables en adéquation avec les valeurs individuelles ».

→ Action interne : **Former en interne sur les valeurs de l'entreprise**

« Une bonne formation interne pour inculquer les valeurs de l'entreprise. Quand je dis formation je ne parle pas de formation de 3 à 5 jours, je parle de formation sur ligne

ou parcours d'un mois où les valeurs sont démontrées par le formateur ».

Des entreprises proposent des formations sur la création d'une culture partagée et le développement personnel. La formation interne est un véritable outil de communication vers les collaborateurs de l'entreprise. Toute formation est signifiante. Elle communique sur les orientations de l'entité, sur sa culture, sur son état d'esprit... Former et informer sur vos valeurs permettra aux collaborateurs de les comprendre et d'améliorer le climat social de l'entreprise.

▶ Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une entreprise de plateforme communautaire de voyage a mis en place « **l'incarnation des valeurs** ».

Dès les premiers échanges avec les futurs collaborateurs, l'entreprise présente les valeurs principales de l'entreprise et son aptitude à les incarner. Tous les nouveaux salariés sont invités à réfléchir à leur vocation personnelle et à la manière avec laquelle cette vocation rencontre la raison d'être globale de l'entreprise. Puis, pour que ces valeurs restent « vivantes », tous les 6 mois, chaque collaborateur est apprécié et reconnu sur sa capacité à incarner les valeurs. Ce processus s'applique aussi aux managers qui sont évalués par les salariés.

→ Actions externes : **communiquer sur les valeurs de manière globale**

« Communiquer sur la marque employeur et les actions portées par l'entreprise sur les sujets sociaux et environnement ».

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

De nombreuses entreprises se sont engagées ces dernières années dans la rédaction de valeurs dans le but de définir un « socle identitaire commun ». Souvent

plus ou moins affichées, elles sont parfois peu connues des équipes et peu valorisées dans les pratiques collaboratives. Mais de bonnes pratiques existent.

Une entreprise familiale de transport a été récompensée par le prix « *Santé et Bien-être au travail* ». Cette entreprise familiale a mis en place une démarche globale qui s'appuie sur trois leviers d'actions : la création d'un poste de formateur conducteurs, des partenariats associatifs et avec Pôle Emploi pour former et recruter des jeunes sans emploi, ainsi que le développement d'une culture d'entreprise autour de valeurs telles que la transparence, la confiance, l'épanouissement, l'innovation, la proximité et l'engagement.

Sur son site Internet les valeurs de l'entreprise sont clairement affichées et expliquées, en voici des exemples :

- **Valeur #1 : Epanouissement** « *Pilier de notre entreprise, l'épanouissement personnel et collectif de nos équipes est vital. Un management participatif nous permet donc de placer l'humain au centre de nos stratégies* ».
- **Valeur #2 Confiance** : « *La confiance guide nos actions au quotidien. Véritable pierre angulaire de notre société, la confiance de nos clients, de nos collaborateurs et nos autres parties prenantes nous permet d'avancer chaque jour vers l'excellence* ».

ET AUSSI

Participer à des événements citoyens est également un moyen de faire connaître ses valeurs.

Une entreprise de transport routier de voyageurs fédère ses équipes autour de temps forts citoyens ou en lien avec des questions majeures de Santé Publique (participation à des campagnes pour le don du sang, sensibilisation pour le dépistage du cancer...) ou de l'écologie. En 2022, l'entreprise a lancé sa troisième campagne pour sensibiliser à la mobilité durable.



3. FÉDÉRER AUTOUR DE SES VALEURS

Les *Team building* d'entreprise peuvent permettre de fédérer les salariés autour d'un projet commun ».

Le *team building* est un événement interne d'une entreprise visant à renforcer la cohésion d'équipe. Il peut prendre différentes formes : jeux, ateliers, animations sportives ou insolites. Il peut durer une après-midi ou s'étaler sur plusieurs jours. Les effets du *team building* sont multiples. Il agit positivement aussi bien sur le sentiment d'appartenance à un groupe que sur l'image et le partage des valeurs d'une entreprise.

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Une entreprise de transport et logistique, propose chaque année à ses équipes, réparties sur 4 différents sites, de

se retrouver lors d'un weekend de *team building* afin de renforcer les liens et le partage des valeurs communes de l'entreprise.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une entreprise de l'industrie propose quant à elle des réunions des valeurs tous les deux-trois mois, au cours desquelles les salariés sont invités à évoquer les problèmes pour faire vivre ces valeurs.

● La journée des valeurs :

De nombreuses entreprises organisent une journée annuelle des valeurs au cours de laquelle tout le monde est invité à participer à des jeux ou exercices pour se remémorer la raison d'être de l'entreprise, ses valeurs, ses règles de base, et à se demander dans quelle mesure il ou elle les met vraiment en pratique.

● Le bulletin météo des valeurs :

Dans une entreprise industrielle suisse, un manager a instauré une pratique intitulée « le bulletin météo des valeurs » dans le but de responsabiliser les équipes sur l'identification d'actions qui permettent de faciliter leur appropriation.

Concrètement, en amont, 6 valeurs fortes ont été sélectionnées : 3 valeurs en soutien à la stratégie de l'entreprise (agilité, ouverture, audace) et 3 valeurs pour renforcer et optimiser la collaboration (confiance, partage et valorisation).

Tous les trimestres des équipes se réunissent pendant environ 1h afin de faire le point sur le niveau d'incarnation des 6 valeurs à l'échelle de leur service. Chaque valeur a été déclinée en une « idée forte » de manière à lui donner un sens commun et éviter les risques d'interprétation. Ex : « *Célébrer nos succès et apprendre de nos erreurs* » à la place de valorisation.

Chaque réunion est animée par un collaborateur différent et se déroule en plusieurs étapes :

- Pour chaque valeur les salariés sont invités à exprimer leur avis sur la base de pictogrammes météo : nuage, orage, pluie, soleil. La déclaration se fait à main levée et l'animateur reporte le nombre de votes. Le groupe décide ensuite de la « météo moyenne ».
- Les personnes qui déclarent une météo orage ou pluie peuvent expliquer leur choix. Les autres membres peuvent réagir s'ils le souhaitent.
- L'animateur demande ensuite aux salariés de proposer une action qui pourrait permettre d'améliorer la situation. Cette solution est ensuite débattue. Si elle est retenue, l'action est mentionnée dans le tableau avec une échéance et le nom du garant qui s'engage à la mettre en œuvre.
- L'état d'avancement ou la réalisation de l'action sera évoqué lors de la réunion suivante.

● OBJECTIF : Améliorer l'environnement de travail et favoriser la qualité de vie au travail

● Que nous dit l'enquête sur les attentes des salariés ?

► **98 %** des répondants à l'enquête salariés démontrent qu'une **bonne ambiance de travail** est importante pour eux. Toutes les générations s'accordent pour dire que **le bien-être au travail tient essentiellement à l'ambiance et aux échanges avec les collègues.**

► Les jeunes de la **génération Z** attendent de l'entreprise qu'elle contribue à leur **épanouissement personnel.**

● Quelques idées



1. PERMETTRE AUX ÉQUIPES DES RESSOURCES HUMAINES ET AUX MANAGERS D'APPRÉCIER EN TEMPS RÉEL LES RESENTIS ET DIFFICULTÉS LIÉES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

Il faut écouter les salariés. Les plus aptes à améliorer leur environnement se sont les salariés eux-mêmes puisqu'ils connaissent cet environnement. »

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Soutenue par l'ARACT, une entreprise de transport utilise les remontées terrain comme levier d'amélioration continue. Cette démarche participative permet d'optimiser la QVT. Pour réduire la pénibilité et prévenir les TMS, l'entreprise s'est dotée d'un outil informatique permettant aux conducteurs de signaler les anomalies repérées sur les tautliners. La relation entre les conducteurs et les manutentionnaires du matériel s'en trouve améliorée.

Une entreprise offrant des services de transport et d'entreposage en France propose à ses salariés conducteurs un dispositif d'accompagnement aux risques psychosociaux mis en œuvre en collaboration avec une startup française. Ce dispositif propose des méthodes et des outils disponibles en ligne et sur une application, pensés par des chercheurs, entrepreneurs et chefs d'entreprise pour améliorer le quotidien des salariés. Plus concrètement, cet accompagnement prend la forme de questionnaires d'auto-diagnostic, d'un panel de ressources (fiches de conseils et podcasts) et d'un suivi par des psychologues qui connaissent les problématiques propres au secteur des transports.

ET AUSSI

Organiser des essais de nouveaux matériels en attachant une réelle importance aux retours faits avant investissement ».

Il peut être intéressant de recueillir les impressions et l'expérience des salariés face à l'utilisation des outils de travail, en phase de test, ou bien des véhicules, pour cibler le bon matériel et faire le bon achat.

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Une entreprise de logistique, dans une démarche de prévention des troubles musculo-squelettiques, a effectué divers tests sur des dispositifs d'aide à la manutention. Sur la base de ces travaux, le logisticien s'est associé il y a deux ans à l'Université de technologie de Compiègne (UTC) pour concevoir un exosquelette adapté aux gestes et postures de ses préparateurs de commandes.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une organisation spécialisée dans les jeux de hasard a mis en place une solution intitulée « *Wittyfit* » pour permettre aux managers et RH de collecter en continu les ressentis et de recueillir les propositions d'amélioration des salariés sur leurs conditions de travail. Cet outil est un outil de feed-back de l'expérience collaborateur et permet d'identifier des signaux faibles qui, non pris en considération, pourraient aboutir à des situations complexes.



2. METTRE EN PLACE DES ACTIONS DE SENSIBILISATION ET DE PRÉVENTION EN FAVEUR DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Pour améliorer l'environnement de travail et permettre aux salariés de s'épanouir, il faut améliorer les outils, diminuer les contraintes physiques ou psychologiques liées à l'activité ».

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Les facteurs de risques psychosociaux propres au secteur transport et logistique sont nombreux, notamment au sein de certaines activités telles que la préparation de commandes, les opérations de chargement/déchargement, la montée/descente des véhicules (cabine, remorque...). C'est pourquoi de nombreuses entreprises du transport mettent en œuvre des actions de sensibilisation et de prévention auprès de leurs salariés : addictions, sommeil, alimentation, prévention des TMS...

Une entreprise de transport organise chaque année un événement « **Encouragement Sécurité** » autour d'une thématique précise de prévention santé (TMS, RPS, alimentation, sommeil...). Cet événement est l'occasion pour l'entreprise de rappeler les règles de sécurité, fédérer ses salariés et de s'assurer que chaque salarié pourra partir en bonne santé à la retraite.

Une entreprise du transport organise une journée Bien-être : masseur, diététicienne, sophrologue, coach sportif. Autant de professionnels qui peuvent prodiguer des conseils personnalisés aux salariés sur leur sommeil, l'alimentation, leur pratique sportive...

ET AUSSI

Problèmes réguliers de places de stationnement sur les sites logistique : pas ou peu d'espace de stationnement pour les véhicules en attente qui sont amenés à stationner le long des routes (situation de risques accrus pour les conducteurs routiers et les autres usagés, stress supplémentaire pour les conducteurs routiers). »

Prévoir des points de chargement accessibles aux conducteurs extérieurs chez les chargeurs/destinataires. »

Vous pouvez également sensibiliser des acteurs externes à votre entreprise pour limiter les situations à risques.

BON À SAVOIR

- **TMS Pros** est une démarche de prévention adaptée aux contraintes du secteur pour réduire et prévenir les TMS au sein des entreprises.
- Le programme **Transportez-vous bien** apporte des actions de prévention clé en main aux entreprises et aux salariés sur la prévention des TMS et du mal de dos.
- **CAP addiction** vous permet de mettre en œuvre une démarche de sensibilisation de vos salariés aux dangers de pratiques d'addiction.
- **La boîte à outil prévention de l'AFT** vous propose des actions au quotidien tant sur le plan technique, humain, qu'organisationnel.



3. RENFORCER LES LIENS ENTRE LES ÉQUIPES EN METTANT À DISPOSITION DES ESPACES DE CONVIVIALITÉ OU EN ORGANISANT DES ÉVÉNEMENTS CONVIVIAUX

Travail à mener au sein des entreprises de transport pour améliorer l'accueil des conducteurs : accès à la machine à café, aux sanitaires, à la salle de repos aussi bien pour les extérieurs que pour les conducteurs de l'entreprise et quelle que soit l'heure (les sanitaires ou salles de repos sont souvent fermées la nuit et les conducteurs ne peuvent pas y accéder lorsqu'ils partent tôt au sein de leur entreprise). »

Mettre en place des lieux de convivialité : salle de machine à café, cantine, lieux de restauration, salle de repos. »

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Une entreprise de transport organise régulièrement une série d'événements « hors travail » dans le but de renforcer les liens entre les salariés et l'entreprise. Pour ce faire, elle organise par exemple des journées familles. Sous l'impulsion de certains salariés, l'entreprise organise également des concours de conduite entre les différents sites dans une compétition amicale. Ces sites organisent également des repas, des barbecues, dans lesquels sont présents les salariés du groupe et leurs familles. À l'image de l'initiative prise par cette entreprise, la mise à disposition de lieux de convivialité ou l'organisation d'événements conviviaux permettent de renforcer les liens aussi bien entre l'entreprise et ses salariés que les salariés entre eux (collègues mais aussi les différents services).



4. RENFORCER LA CONFIANCE

Instaurer un climat de confiance »

Dans le cadre de l'entreprise, deux dimensions sont distinguables lorsque l'on parle de confiance :

- La confiance de l'équipe envers son manager : perception des salariés quant au manager, à sa personnalité, au crédit qui lui est porté.
- La confiance entre les membres de l'équipe : elle s'illustre par la capacité du collectif à savoir écouter et prendre en considération les avis divergents, s'appuyer les uns sur les autres, partager des tâches en restant constructif, échangées les informations....

Il existe différents comportements vertueux pour développer/renforcer un climat de confiance avec et dans vos équipes : transparence, honnêteté, cohérence, écoute, développement de l'autonomie des salariés...

**DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE
L'ONT FAIT !**

Une entreprise de transport et logistique a lancé à titre expérimental une démarche de mise en autonomie des équipes. Le Conducteur Autonome et Responsable, face aux situations du quotidien, prend des décisions qui l'engagent dans la gestion de son matériel, du planning et de la vie de l'équipe.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Dans une entreprise de l'agroalimentaire, le PDG, organise toutes les 6 semaines une réunion de 30 minutes, intitulée « *Ça se discute* », où il répond à toutes les questions des salariés, et s'autorise aussi à dire le cas échéant qu'il ne sait pas !

Selon divers sondages, les salariés accordent davantage leur confiance à leurs managers de proximité qu'aux dirigeants, qu'ils voient peu (voire jamais) et ne connaissent pas. Ensuite, parce qu'ils sont rarement sur

le terrain, les dirigeants peuvent être amenés à prendre des décisions qui risquent d'être inadaptées aux réalités opérationnelles. Conscient de cela, une entreprise dédiée à l'organisation de séminaire en France a mis en place un dispositif intitulé « *semaine autrement* ». Les membres du Comex consacrent trois jours dans l'année à réaliser les missions des équipes de terrain. Ils deviennent au cours de cette période, hôtes de tables, commis de cuisine ou régisseur. À l'issue de ces trois jours, les membres du Comex font part de leur expérience par le biais de *feed-back* structurés en 3 parties : j'ai aimé, j'ai appris, je suggère.

Ce dispositif annuel permet aux membres du Comex de prendre conscience et de mieux comprendre la réalité terrain, ce qui a un impact, non seulement sur les décisions qu'ils prennent au quotidien mais aussi sur la cohésion entre les équipes.

● OBJECTIF : Améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle

● Que nous dit l'enquête sur les attentes des salariés ?

- ▶ Les salariés accordent une grande importance à leur **équilibre entre leur travail et les loisirs**.
- ▶ Il est important pour eux que **les horaires de travail s'accordent à leur vie sociale et familiale**.
- ▶ **Les 28-42 ans (génération Y) accordent plus d'importance à l'équilibre** entre vie professionnelle et vie privée que les autres générations.

● Quelques idées



1. AMÉLIORER LES PLANNINGS DE TRAVAIL / OPTIMISER LES PLANNINGS

Les *plannings de travail doivent être améliorés et permettre aux salariés d'avoir une vision à long terme sur sa présence dans l'entreprise* ».

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Une entreprise de transport a fait le choix de donner de la visibilité à ses salariés sur leur planning. Elle considère que chacun doit connaître ses horaires de travail (matin ou journée) au moins une semaine en avance pour s'organiser dans sa vie privée. À cet égard, l'entreprise se repose essentiellement sur les compétences de ses exploitants. Ils ont une idée directrice : écouter les requêtes des conducteurs, tout en gardant le dernier mot. Ils font un effort pour prendre en compte leurs contraintes personnelles liées à leur vie privée. En échange, les salariés font un effort pour répondre aux demandes de l'entreprise en acceptant de s'adapter eux aussi.

Une entreprise de transport a mis en place un accord d'entreprise sur les aménagements de temps de travail et prévoit que les plannings soient établis sur la base de la durée contractuelle hebdomadaire de travail de chaque salarié. Les plannings sont transmis au personnel, par voie d'affichage le jeudi de la semaine précédente. En cas de changements, l'accord prévoit que les salariés soient informés des changements de la durée et/ou de leur horaire de travail, au plus tôt, et dans la mesure du possible, la veille des modifications avant 19h.

Les changements de la durée et/ou de leur horaire sont portés à la connaissance des salariés par tout moyen (appel, sms, mail, etc.).

ET AUSSI

Le *gros problème dans le transport c'est l'attente en déchargement ou chargement dans certains dépôts*

pétroliers et centrales de supermarché, ce qui occasionne du retard et conduit le conducteur à coucher dans le camion alors qu'il pourrait rentrer chez lui ».

Des événements imprévus tels que les pannes, les accidents ou plus fréquemment les conditions de circulations entraînent de l'incertitude sur la durée d'un trajet. L'étape du chargement/déchargement, en fonction des ressources disponibles sur place, et suivant le nombre de véhicules en attente sur le site, la durée du chargement et déchargement, est difficilement prévisible pour un exploitant. Ces éléments doivent être source de réflexion en amont de la planification du voyage :

- Gérer et planifier les déplacements par la **préparation de l'itinéraire** en incluant des temps de pause, la prise en compte de la fatigue lors de la conduite de nuit ;
- **Anticiper les éventuelles difficultés** de circulation et établir une **procédure de gestion** en cas de retards ou d'imprévus ;
- Prendre en compte l'**état des routes et les conditions météorologiques** ;
- Possibilités de **stationnement du camion au départ et à l'arrivée** en fonction du gabarit du véhicule et des contraintes de l'aménagement urbain, repérage des accès, types de véhicule, de moyens de manutention, temps de voyage et durée des opérations...



2. AMÉNAGER LES HORAIRES

Pour améliorer l'équilibre entre les temps de vie et temps au travail, l'employeur peut solliciter les collaborateurs pour connaître leurs souhaits afin de cibler quelle journée il serait susceptible de prendre en repos pour raison familiale dans la semaine ».

Il faut permettre aux salariés de disposer d'une souplesse des horaires, d'aménagements spécifiques ».

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Pour les postes qui ne requièrent pas d'avoir un horaire d'embauche fixe, une entreprise de transport permet aux salariés d'arriver à l'heure qu'ils souhaitent dans les limites des tranches horaires fixées et tant qu'ils réalisent leurs nombres d'heures dans les plages horaires établies. Ils disposent de trois plages horaires, une pour l'arrivée, une pour la pause-déjeuner et une pour le départ. Certains en profitent même pour faire du sport le midi. Les horaires individualisés, permettent plus d'autonomie aux salariés. Ils reposent sur la mise en place de plages horaires fixes, où la présence des salariés est obligatoire et la mise en place de plages horaires mobiles, ou flexibles en début, milieu et fin de journée qui permettent aux salariés de choisir leurs heures d'arrivée et de départ en entreprise. Cette souplesse des horaires permet une adaptation en fonction des besoins : nécessité de déposer les enfants à l'école, éviter les heures de pointe sur la route, etc...

ET AUSSI

Passage à 32 heures par semaine et 4 jours par semaine. »

Le passage à 4 jours par semaine a été testé pour des conducteurs VL en messagerie urbaine très courte distance avec compensation partielle au travers de primes. Cela a permis un gros gain de productivité, 4 véhicules pour 5 conducteurs, réduction du stress pour les conducteurs qui bénéficient de 3 jours de repos/semaine. »

De plus en plus de PME testent la semaine de quatre jours. Les entreprises qui l'ont mise en place témoignent de plus de bien-être et plus d'efficacité chez leurs salariés. Une société de locations d'engins a supprimé depuis 2019 un jour de travail hebdomadaire dans l'équipe magasiniers. Résultats, les équipes disent apprécier le temps libre mais aussi les économies de carburant.



3. DÉVELOPPER LE TÉLÉTRAVAIL SUR LES POSTES ÉLIGIBLES

Améliorer peut-être le travail à domicile sur certains postes, il est prouvé que l'on travaille mieux chez soi qu'au bureau ».

Option télétravail, selon possibilité ».

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Le recours au télétravail est un levier efficace pour favoriser l'articulation des temps de vie. En 2020, le transport et l'entreposage ont fait partie des 7 secteurs recensant le plus grand nombre d'accords et d'avenant au télétravail.

L'ensemble des postes présents dans une entreprise de transport ou de logistique ne peut prétendre au télétravail. Les fonctions de conducteurs et agents logistiques par exemple l'illustrent bien. Un travail d'identification doit être réalisé en amont.

Nous avons récemment mis en place des expérimentations autour du télétravail dans l'entreprise. À l'origine, c'est une demande de certains de nos salariés pour limiter leurs déplacements. Ce dispositif concerne évidemment certains types de poste ne nécessitant pas de présentiel, mais il peut s'adresser à tous, homme ou femme, jeune comme plus âgé, avec des enfants à charge ou sans. Les retours sont positifs et l'entreprise s'y retrouve. »

En optant pour le télétravail, une entreprise de transport a accepté une part de « perte de contrôle ». Il s'agit avant tout d'accorder de la confiance aux salariés et de leur donner de l'autonomie dans la réalisation de leurs missions.

En amont de la mise en place du télétravail, managers et salariés se sont entendus pour définir les responsabilités, les moyens et l'organisation du travail qui permettra la bonne réalisation de leurs missions. Lors du télétravail, des échanges réguliers sont effectués en courtes visioconférences ou appels, pour permettre d'échanger de manière individuelle ou collective, sur les tâches réalisées, le travail mené et les difficultés, aléas rencontrés.

À distance, le manager diffuse et informe les salariés : lignes directrices fixées par la direction, consignes de préventions, priorités d'action...

● OBJECTIF : Favoriser l'autonomie des salariés

● Que nous dit l'enquête sur les attentes des salariés ?

▶ Les plus jeunes générations (Y et Z) témoignent d'un **besoin plus fort en termes d'autonomie et de flexibilité** dans leur travail.

▶ Tous les salariés expriment le fait que **leur motivation serait renforcée** par un environnement de travail qui leur offre de l'autonomie et des responsabilités, avec en élément sous-jacent **la confiance accordée par l'employeur**.

● Quelques idées



1. REDONNER DU POUVOIR D'AGIR AUX SALARIÉS

Donner un planning en avance pour laisser le salarié autonome de son organisation ».

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

« *Conducteur notre force* » est l'un des 4 axes stratégiques mis en place par une entreprise de transport. Elle vise à développer l'autonomie des équipes. D'abord lancée dans une filiale du Jura, cette stratégie est désormais déployée petit à petit dans les autres filiales.

Partie du constat qu'un conducteur est seul dans un véhicule et qu'il apprécie sa liberté, cette entreprise a choisi de pousser cette autonomie en responsabilisant les conducteurs sur des tâches pertinentes pour eux.

La filiale du Jura a mis en œuvre pour un groupe de 7 conducteurs une autonomie totale. L'objectif était que le groupe gère à terme tout le dossier de A à Z : relations clients, gestion de l'exploitation et des plannings, entretien des véhicules, pré-facturation.

La mise en autonomie passe par un encadrement très structuré de la démarche, car elle induit un changement profond. Elle impacte notamment les relations hiérarchiques et le rôle des encadrants, qui deviennent davantage des coachs. Nous devons donc accompagner fortement les équipes et les managers ».

Concrètement cette entreprise a déployé l'autonomie de ses conducteurs autour de 4 axes :

- La gestion directe par le conducteur de l'entretien et des bons travaux à effectuer sur le véhicule : Les conducteurs prennent eux-mêmes les rendez-vous au garage et éditent les bons pour déclencher l'intervention. La facture fera ensuite l'objet d'une double validation (conducteur, chef de groupe ou responsable maintenance).
- Le planning d'exploitation : Trois équipes sont concernées pour mettre en place l'affectation des

tournées quotidiennes. Les conducteurs s'organisent entre eux et concilient mieux leur vie professionnelle et personnelle.

- La validation des congés payés : Ils prennent également en charge le calendrier des congés payés.
- La vie d'équipe qui comprend l'accueil et la formation de nouveaux arrivants, la sécurité et le recrutement collaboratif de conducteur par d'autres conducteurs.

ET AUSSI

→ Professionnaliser les salariés par des formations

Pour donner davantage de l'autonomie et de la flexibilité il faut proposer une formation de départ et de l'accompagnement ».

Le développement des compétences, celles du dirigeant, comme des salariés tout au long de leurs parcours professionnels, permet d'acquérir de nouveaux savoir-faire et de se donner les capacités de s'adapter aux évolutions. C'est également un moyen d'accroître les responsabilités et l'autonomie des salariés.



2. METTRE EN PLACE LA SOLLICITATION D'AVIS

Il faut surtout être à l'écoute et dans l'échange pédagogique. »

Consulter les salariés pour connaître leurs motivations ».

L'autonomisation passe par la définition du cadre dans lequel les prises de décisions peuvent être déléguées, par exemple en permettant à un salarié d'engager à son niveau les actions qu'il juge utiles et qui vont lui faciliter le travail, à condition qu'il ait demandé au préalable l'avis des personnes qui sont impactées par sa décision et/ou qui ont une expertise dans le domaine concerné.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Considérant que les salariés sont les mieux placés pour savoir ce qui est bon pour eux et l'entreprise, une entreprise industrielle leur donne une plus grande latitude décisionnelle. Ainsi chaque collaborateur a la possibilité, s'il le souhaite, de prendre une décision à son niveau, que ce soit lorsqu'il rencontre une difficulté ou lorsqu'il souhaite prendre une initiative ou expérimenter une nouvelle idée.

Si la décision engage d'autres acteurs de l'entreprise, il doit solliciter leurs avis : soit les personnes qui sont impactées (ou concernées) par la décision, soit celles qui ont une expérience qui peut l'éclairer.

Si une ou plusieurs personnes sont en désaccord, elles peuvent émettre une objection, à condition qu'elle soit argumentée. Les protagonistes doivent trouver une solution qui prenne en compte l'objection.

Ce processus permet de renforcer l'esprit d'équipe mais aussi de responsabiliser les acteurs de l'entreprise, dans la mesure où ils doivent s'impliquer dans l'argumentation de leurs propositions.



3. METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE PERMETTANT DES CIRCUITS DE DÉCISIONS PLUS COLLABORATIFS

« Il faut décroquer les rôles et sortir du schéma hiérarchique classique pour permettre plus d'autonomie et de flexibilité »

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Une entreprise de transport et logistique a revu son organisation très hiérarchique et centralisée dans le but de redonner pouvoir, autonomie et responsabilité aux équipes opérationnelles.

Concrètement un nouveau système de gouvernance avec des circuits de décisions plus collaboratifs a été mis en place. 5 groupes ont ainsi été établis et nourrissent les réflexions des uns et des autres :

- **Le groupe sur la stratégie** : Il se réunit tous les 2 ans en alternance avec la Convention. Il prépare et anime la convention et en exploite les travaux.
- **Le groupe de leaders** : Il se réunit 3 fois par an. Il coordonne la mise en œuvre des chantiers et assure leur avancement. Il définit les chantiers prioritaires pour l'année.
- **Le groupe de pairs** : Permettent un échange entre personnes exerçant la même fonction. Chaque groupe décide de la fréquence des rencontres. Ex de groupes de pairs : responsable d'exploitation, responsables maintenance, assistantes de filiales...
- **Les réseaux métiers** : Ces groupes de réflexion transversale associent passionnés et experts métier. Ils ont pour objectif de mener une veille active sur les principaux marchés et d'être force de proposition. Chaque personne contribue à enrichir les informations du réseau.

- **Les conventions** : Elles se réunissent tous les deux ans. Elles sont ouvertes à tous ceux qui souhaitent s'impliquer.

Objectifs : faire le point sur la transformation de l'entreprise, bilan des chantiers en cours, bilan de la mise en œuvre de la stratégie de développement.



4. FAIRE PARTICIPER LES SALARIÉS À LA CONSTRUCTION DE LA VISION ET DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Depuis 2012, une entreprise de transport et logistique a fait le choix de se transformer à travers la démarche **Grandir Tous Ensemble** (GTE). Cette démarche place les relations humaines au cœur de l'organisation tout en modifiant les modes de management existants.

En 2015, cette entreprise a été plus loin dans sa démarche de transformation en lançant l'élaboration de sa raison d'être, sa VISION, pour construire avec ses salariés et au cours des 10 prochaines années une entreprise solide, agile, compétitive et innovante.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une entreprise de retail a construit en 2017 la vision à 10 ans de l'entreprise avec ses 22 000 salariés. Résultats : la création de l'Assistance Téléphonique, la mise en place de la Carte Fidélité, la naissance d'un nouveau concept de magasin, pour ne citer que quelques projets marquants. Assurément, tous auraient un jour pu émerger de l'esprit de quelques brillants experts de l'entreprise. Mais, aux dires des dirigeants, jamais ils n'auraient abouti si vite, ni avec le même enthousiasme. Ni, sans doute, avec la même justesse que celle apportée par plusieurs milliers de salariés les plus à même de savoir ce qu'attendent leurs clients, tout simplement parce qu'ils en parlent chaque jour avec eux.

ET AUSSI

Le directeur général d'un établissement public en France, a décidé d'associer massivement les salariés, ainsi que des usagers, à la construction d'un projet stratégique pour l'avenir de l'entreprise, de manière à bénéficier de leurs constats et de leurs idées pour faire évoluer l'offre de services et certains modes de fonctionnement. La co-construction du projet stratégique s'est déroulée en trois principales étapes sur une durée de 6 mois :

Étape 1 :

Cadrage des thèmes stratégiques par l'encadrement (2 mois) : Les dirigeants et managers du siège et des régions ont été réunis en groupe de 15 personnes pour participer à 6 groupes de travail thématiques (ex : La nouvelle étape de la révolution digitale, les conseillers de demain...) afin d'analyser l'existant, de bénéficier de témoignages sur les bonnes pratiques internes et d'apports d'intervenants extérieurs dans le but d'émettre des préconisations d'évolution.

Après synthèse et soumission au comité de direction, deux à trois pistes d'évolution par thème ont été sélectionnées pour concertation avec l'ensemble des salariés ainsi que des usagers.

Étape 2 :

Concertation de tous les salariés et des usagers (2 mois) : Les pistes d'évolutions ont été renseignées au sein d'une plateforme. Les salariés et usagers ont pu ainsi avoir accès, pour chacune des pistes à l'objectif recherché, à l'argumentation et aux moyens requis.

Les salariés se sont ensuite exprimés sur les pistes d'évolution proposées à titre individuel (répond à des questions posées) et à titre collectif au travers d'ateliers collaboratif.

Étape 3 :

Sélection et communication des pistes (2 mois) : Toutes les informations ont été analysées et synthétisées conjointement par la direction générale et les équipes régionales en charge de la stratégie. Des pistes nouvelles suggérées par des salariés ont été intégrées dans les propositions finales. Les choix et les adaptations ont ensuite été diffusés et expliqués.

● OBJECTIFS : Favoriser l'apprentissage tout au long de la vie Permettre aux salariés de s'épanouir au sein de l'entreprise

● Que nous dit l'enquête sur les attentes des salariés ?

► La majorité des salariés témoignent d'un **intérêt pour des missions variées** et une absence de routine. Avoir des tâches de travail redondantes et peu de possibilités de les faire évoluer est le **4^e motif de départ le plus cité**.

► **92%** des salariés disent vouloir que **leur contenu de travail évolue**.

► La plus jeune génération (les Z) se distingue par le fait qu'elle aspire davantage à un **apprentissage tout au long de la vie** que ses aînés (77% contre 62 % des baby-boomers) et attend de son manager qu'il transmette des compétences et qu'il la fasse grandir, tout en lui laissant **le droit à l'erreur**.

● Quelques idées



1. FAIRE VARIER LES MISSIONS DE TRAVAIL

► *Pour éviter les missions trop redondantes il faut permettre aux salariés de varier leurs missions, et ainsi développer la polyvalence ».*

► *Faire tourner les salariés sur différents postes ».*

La rotation de postes est souvent perçue comme un moyen d'augmenter la polyvalence du personnel et limiter les troubles musculo-squelettiques.

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

En logistique par exemple, certaines entreprises peuvent, au sein de l'entrepôt, assurer une rotation sur les postes de travail afin d'alléger les contraintes liées aux gestes répétitifs et accroître l'intérêt pour le travail. Les équipes peuvent ainsi passer de la réception à l'expédition, la préparation de commandes, l'emballage...

ET AUSSI

→ Permettre aux salariés de réaliser des missions plaisantes différentes de leur métier

► *Il faut varier les activités sur le mois ! »*

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

En plus de leurs missions de travail habituelles, les salariés d'une entreprise de transport participent aux recrutements des futurs salariés en prenant part notamment aux entretiens. Le recruteur en charge s'entoure de managers et ou de salariés du futur équipier pour mener à bien son recrutement. L'entreprise estime

en effet que les équipes métiers et recruteurs sont complémentaires.

► *Qui de mieux que les salariés pour estimer si un profil correspond à leur équipe autant en termes d'état d'esprit que de compétences techniques ? ».*

Dans cette même entreprise, les salariés se voient confier l'organisation des temps forts de la vie de l'entreprise. « *Tout a commencé lors d'une réunion sur la communication* » se souvient Mathieu, conducteur. « *J'ai parlé d'organiser un challenge entre conducteurs de la filiale et mon idée a été retenue par le groupe. On m'a alors confié la réalisation de cette animation. Puis en allant sur le réseau collaboratif, j'ai vu que Gérald avait proposé un barbecue avec les familles. Nos projets convergeaient donc nous nous sommes lancés tous les deux dans l'aventure.* » Mathieu et Gérald se sont ainsi transformés en organisateurs : location de structures gonflables pour occuper les enfants, courses pour nourrir tout le monde, démarches pour le prêt de véhicules, coordination avec le service Prévention pour un atelier Code de la route et sur les angles morts, démonstration de levage, le tout couvert par le reporter photos du jour.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une entreprise d'aide et de soutien à domicile a mis en place « *le catalogue du plaisir au travail* ». Afin de travailler autour de la motivation de ses salariés, le fondateur de cette entreprise propose des missions temporaires motivantes. Chaque collaborateur a la possibilité, en plus de ses activités récurrentes, de prendre en charge une ou plusieurs initiatives qui soient sources d'épanouissement et créatrices de valeur pour l'entreprise (ex : créations d'un module de formation e-learning, organisation d'une journée porte ouverte, opération de communication dans la presse quotidienne locale).

Les initiatives initiées et réalisées par les salariés en dehors du cadre contractuel ont été recensées dans un premier temps, puis analysées sous l'angle des plaisirs qu'elles procurent de manière à identifier les appétences

associées. Ces initiatives ont été ensuite intégrées dans un document unique accessible à tous. Chaque initiative comprend une brève description, les personnes susceptibles de les réaliser, le budget, la gratification et les appétences associées.

À l'issue de l'opération, un questionnaire est distribué aux participants afin de recueillir leurs impressions, leurs commentaires, ainsi que d'éventuelles suggestions d'amélioration concernant le procédé.



2. AMÉLIORER LE QUOTIDIEN DES ÉQUIPES POUR QU'ELLES PRENNENT DAVANTAGE DE PLAISIR EN TRAVAILLANT

Il est parfois compliqué d'éviter les missions redondantes car sur chaque métier il y a des tâches rébarbatives et pourtant nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Mais cela peut être allégé en utilisant les nouvelles technologies, en rendant les outils informatiques plus ludiques. »

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Dans le contexte de la gamification, des entreprises du secteur de la logistique expérimentent des techniques innovantes afin d'augmenter la productivité de leurs salariés par la motivation et l'aspect ludique des tâches. Cela se traduit par des actions concrètes comme des concours, des interfaces de logiciels plus intuitives et plus divertissantes ou des défis périodiques.

Par exemple : l'installation de logiciels partagés par l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement peut améliorer le recyclage du plastique dans chacune des entreprises qui la composent, réduisant ainsi l'impact environnemental lors de la création et de la consommation du produit. L'application de la gamification sous la forme d'une compétition entre entreprises encouragerait les opérateurs de chacune d'entre elles au recyclage et au travail d'équipe dans le but de gagner.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une entreprise d'accompagnement dans la relation client et de recrutement de travailleur en situation de handicap, a imaginé animer des missions dites redondantes, de manière ludique en « gamifiant » plusieurs processus de management.

Par exemple « **Le Challenge Rocky** » consiste à mettre en compétition des équipes sur une activité rébarbative, telle que la saisie de données, pendant une heure, sur la musique du film Rocky. Le collaborateur qui a saisi le plus de données est déclaré vainqueur, sachant qu'un contrôle qualité est parallèlement effectué.

ET AUSSI

L'entreprise organise également différentes activités ludiques comme :

- Un jeu de questions / réponses où deux salariés doivent répondre le plus rapidement possible aux questions posées par un manager.

- Un jeu intitulé « **Elevator Pitch** » pendant lequel tous les salariés sont invités à s'entraîner sur la présentation de l'entreprise, pendant une durée équivalente à un temps de trajet en ascenseur.

La gamification peut également être utilisée pour sensibiliser de manière ludique vos salariés. Par exemple, une entreprise spécialisée dans la distribution de boissons a utilisé un serious game pour sensibiliser les salariés à sa stratégie de développement durable.

Les joueurs ont une mission par jour, et par équipe, ils doivent alors se challenger à travers des défis, des mini-jeux et des duel-quiz, pour retrouver les engagements RSE pris par leur employeur.

« Le jeu a permis, de façon beaucoup plus ludique, plus fun, de présenter les enjeux RSE de l'entreprise, et de façon plus appropriée pour le collaborateur. »

BON À SAVOIR



3. FAVORISER LA TRANSMISSION DES SAVOIRS

Pour favoriser l'apprentissage tout au long de la vie, il faut désigner des personnes référentes qui pourraient partager leur expérience, ou bien transmettre leurs savoirs ».

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Des entreprises du transport ont adopté la démarche TISSER dont le but est d'anticiper et préparer les départs à la retraite des exploitants seniors et de faciliter le transfert des compétences à des profils plus jeunes.

Cette démarche s'articule autour de 4 phases : sensibilisation à la nécessité de transmettre ses compétences, expression des savoir-faire à transmettre, capitalisation des savoir-faire au sein de l'entreprise et transfert des savoir-faire d'une personne expérimentée à un bénéficiaire du transfert. Une boîte à outils en ligne permet de s'approprier la méthode pour mettre en œuvre chacune de ces étapes, et la contextualiser aux spécificités de son activité de transport.



4. FACILITER L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Créer les conditions d'une réelle promotion sociale et salariale avec l'ancienneté ».

Favoriser la flexibilité et les passerelles entre métiers dans l'entreprise par des mesures incitatives ».

**DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE
L'ONT FAIT !**

Une entreprise de transport propose un programme d'accompagnement sur un an, la pépinière, pour faire monter en compétences des conducteurs sur le métier d'exploitant. Au programme une découverte du management d'équipe, de la gestion d'un parc, du management d'un compte d'exploitation.

Chaque équipier peut également développer ses compétences en participant à différents groupes projets. Les parcours et évolutions se construisent en fonction des profils.

Les conducteurs peuvent également se voir confier la mission de tuteur métier qui participe au recrutement, à l'intégration et à la formation des nouveaux embauchés. C'est un acteur incontournable dans la cohésion d'équipe et un relais indispensable avec le service prévention.

ET AUSSI**→ Proposer la découverte d'autres services
de l'entreprise**

» *Mettre en place la découverte des autres services de l'entreprise pour favoriser la promotion interne ».*

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une clinique privée de France a mis en place l'opération « *Vis ma vie* » dans le but de faire découvrir un autre métier au sein de l'organisation aux salariés.

Concrètement, 3 mois avant la semaine prévue, la direction des RH fait circuler des bulletins de participations à l'opération et chacun est invité à y apposer son nom et l'intitulé du poste qu'il ou elle souhaiterait découvrir dans le cadre de l'opération, sachant que cette démarche repose sur le volontariat. Ces informations, une fois compilées, sont accessibles à tous de manière à ce que chacun puisse voir qui souhaite découvrir quel métier.

Durant l'opération, les salariés découvrent pendant une demi-journée au maximum par personne, le métier choisi. Pendant cette demi-journée, les personnes peuvent prendre en charge certaines activités, soit, compte tenu du niveau de complexité des missions, observer les professionnels du métier choisi.

● OBJECTIFS : Valoriser vos salariés Satisfaire le besoin de reconnaissance

● Que nous dit l'enquête sur les attentes des salariés ?

▶ Très attachés au relationnel clients et humain, les salariés se montrent particulièrement **sensibles au manque de reconnaissance et de considération** de la part des clients ou usagers.

▶ Parmi les contraintes évoquées par les salariés, **le manque de reconnaissance dans l'entreprise**, et notamment de la part de la direction, est majoritairement cité.

● Quelques idées



1. VALORISER LES MÉTIERS DE L'ENTREPRISE ET SES SALARIÉS

Pour valoriser les métiers et les collaborateurs, diverses actions peuvent être menées : faire des focus métier dans des publications de communication interne, les faire participer à des événements type trophée des routiers, les valoriser si l'entreprise est interviewée dans les médias. »

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Pour accompagner et valoriser ses salariés, une entreprise de transport a mis en place diverses actions : mise en place de séance de coaching sportif, horaires modulables, soutenir une politique d'avantages sociaux, sensibiliser aux addictions.

Une autre entreprise de transport, s'est engagée au quotidien à faire la promotion des métiers du transport de personnes et de marchandises en participant à des forums.

ET AUSSI

Le trophée des routiers qui a lieu une fois par an peut-être un moyen de valoriser vos conducteurs et mettre en avant les métiers de votre entreprise.

Je suis très heureux d'avoir remporté le Trophée des routiers et de valoriser un métier qui souffre de préjugés, a évoqué l'un des gagnants. Or, il est accessible à tous, jeune ou moins jeune, femme ou homme, du moment qu'on est professionnel. C'est ce qu'ont démontré les épreuves que nous avons passées. »

Une entreprise est étroitement associée à la création d'un label conducteurs « *les compagnons de la route* », avec pour principe de valoriser les conducteurs et de proposer aux salariés une montée en compétences.

▶ Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Pour satisfaire le besoin de reconnaissance des salariés il faut savoir valoriser et reconnaître le travail bien fait. Reconnaître l'implication du salarié ».

Un fournisseur de ressources informatiques a souhaité renforcer la valorisation des salariés, aidé du *Chief Happiness Officer*, en mettant en place le « *mur des réussites* ».

Les réussites dynamiques évoquées au sein des écrans d'affichages dynamiques installées à différents endroits (lieux de passage, espaces de convivialité...). La proposition d'un affichage d'une réussite peut provenir d'un collaborateur, de ses pairs, de son manager ou de la direction lorsqu'il s'agit de réussite collective.

La réussite est formulée par une phrase brève qui évoque ce qui a été réalisé (étape ou fin de projet, résolution d'un problème, évolution de l'offre de service...) et mentionne les auteurs de cette réalisation par un « *Bravo à* », ainsi que par l'évocation d'au moins deux facteurs de succès. L'affichage de ces facteurs favorise le partage d'expérience, la transversalité, la collaboration et l'amélioration continue en boucle courte.

La décision de l'affichage de la réussite se fait chaque semaine en comité de direction.

ET AUSSI

Simplement par des félicitations et reconnaissance au salarié qui font correctement leur travail. »

Remercier les salariés méritants, ne pas stigmatiser que les points négatifs ».

Dire merci et bravo sont des signes de reconnaissance de la valeur qu'accorde l'entreprise à ses salariés. Les félicitations sont sources d'émotions positives qui renforcent la motivation individuelle et développent l'enthousiasme du collectif.



2. PERMETTRE AUX SALARIÉS DE SE FAIRE DES FEED-BACK ENTRE EUX

Sur la base de la confiance, de la reconnaissance et de l'accompagnement lorsqu'il est nécessaire. Il faut dire au salarié ce qui est bien, et l'accompagner dans ses besoins d'amélioration ou de changements ».

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une discussion entre le manager et son équipe est un moment idéal pour récolter des retours constructifs et également en faire pour accompagner au mieux les salariés dans le développement des compétences. Ces moments d'échanges sont aussi un moyen de responsabiliser les salariés, et de cette façon ils prennent une part active dans leur parcours de montée en compétences.

Dans une entreprise de plateforme de covoiturage, les échecs sont non seulement valorisés, mais aussi partagés au sein des équipes de manière à éviter qu'ils se reproduisent et à ce que chacun puisse en tirer les enseignements, voire propose son aide dans la recherche de solutions.

Au quotidien, dans cette entreprise, les membres d'une équipe se réunissent spontanément suite à une erreur ou un échec afin d'en partager les enseignements et rechercher collectivement des solutions.

ET AUSSI

Une entreprise bancaire en ligne, a développé un système informatique intitulé « #ITAGYOU » pour compléter le dispositif de reconnaissance hiérarchique habituel centré sur la réalisation des activités confiées. Cette démarche est centrée sur des feed-back positifs exclusivement.

Chaque collaborateur de l'entreprise, se voit créditer de trois « tags » chaque mois qu'il peut attribuer soit de manière anonyme, soit accompagné d'un commentaire, partout et à tout moment, pour signifier sa reconnaissance vis-à-vis d'un collègue, sans qu'il y ait forcément de lien hiérarchique ou organisationnel.

Ex : Féliciter, mettre en confiance, surprendre et créer, réactivité, fiabilité, écoute, bonne humeur, esprit d'équipe...

Ces tags peuvent être assortis de commentaires éventuels tels que « merci pour ta réactivité... ».



3. METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE RÉFÉRENTS / MENTORING

La valorisation de vos salariés peut passer par le fait de leur permettre de « coacher » un nouveau venu afin de l'intégrer au mieux au sein de l'équipe.

Encourager chacun à partager ses compétences et autres talents avec ses collègues favorise l'entraide et est un moyen de valoriser les talents de votre entreprise.

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Nombres d'entreprises du transport ont mis en place un système de conducteurs référents pour accompagner les débutants, récemment recrutés, dans leurs montées en compétence. Outre la valorisation de leurs compétences, ces référents se voient également gratifiés d'une prime.

► Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une société d'édition de logiciels de gestion a fait le choix de dissocier deux rôles : celui d'organiser et de piloter l'activité au quotidien, confié aux chefs d'équipe, et celui d'accompagner les salariés dans leur épanouissement et leur développement personnel.

ET AUSSI

Valoriser par des primes, par une augmentation de salaires, une politique d'avantages sociaux (téléphone, tickets restaurants, avantage CE/CSE...).

La reconnaissance peut passer par le fait d'avoir une prime d'intéressement et de participation minimale quel que soit le résultat de l'entreprise, ou des revalorisations ».

Mettre en place un système de mutuelle/de prévoyance dans toutes les entreprises ».

Proposer des œuvres sociales types chèques culture, arbres de Noël, médailles du travail + primes etc... ».

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Des entreprises de transports mettent par exemple en place la prime de parrainage ou encore distribuent une prime d'intéressement afin de récompenser l'effort de chacun quant aux résultats de l'entreprise.

● OBJECTIF : Mieux gérer les conflits au sein de l'entreprise

● Que nous dit l'enquête sur les attentes des salariés ?

▶ **74%** des salariés considèrent que la gestion des conflits doit être gérée par **les parties concernées**, aidées éventuellement d'un **médiateur**.

● Quelques idées



1. METTRE EN ŒUVRE UN PROCESSUS DE RÉOLUTION DE CONFLITS

« *Écouter, partager et mettre en place des solutions collectives sont les solutions pour résoudre les conflits.* »

▶ Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Une entreprise de l'industrie agroalimentaire aux Etats-Unis a initié un processus nommé « *Communiquer directement pour se mettre d'accord* » pour faire face aux désaccords de tous ordres : différend technique, conflit interpersonnel, non-respect des valeurs...

1^{er} temps :

Les personnes concernées s'assoient à la même table et essayent de régler la question. Celui qui est à l'initiative de la rencontre doit formuler une requête claire (pas un jugement, ni une exigence) et son interlocuteur doit y répondre strictement.

2^e temps :

S'ils ne réussissent pas à trouver une solution, ils désignent comme médiateur un collègue qui jouit de leur confiance. Il les accompagne dans la recherche de solutions mais il n'a pas le pouvoir de l'imposer.

3^e temps :

Si la médiation échoue, on réunit un jury de collègues proches du sujet du conflit. Son rôle est d'écouter et d'aider la mise en forme d'un accord.

Comme le différend est privé, tous les intervenants doivent respecter la confidentialité des débats, pendant comme après le déroulement du processus.

ET AUSSI :

« *Écoutez et analysez les sujets qui pourraient engendrer des conflits avec les IRP puis aller parler aux salariés des solutions qu'ils attendent puis choisir des solutions dans la concertation.* »

Les représentants du personnel peuvent vous soutenir, épauler dans la gestion du conflit, notamment en vous transmettant rapidement leurs observations sur le terrain ou des échos reçus auprès des salariés eux-mêmes. L'anticipation permet de limiter le conflit au travail. L'écoute des salariés est essentielle ! Mais elle peut aussi

passer par la prévention des conflits avec par exemple la mise en place d'un document unique d'évaluation des risques qui permet aux salariés d'identifier les risques dans l'entreprise.



2. MISER SUR LA QUALITÉ DES RELATIONS ET DU DIALOGUE DANS LES COLLECTIFS DE TRAVAIL

« *La communication et le dialogue ainsi que la franchise doivent être les actions à mettre en place pour éviter tout conflit.* »

DES ENTREPRISES DE TRANSPORT-LOGISTIQUE L'ONT FAIT !

Une entreprise de transport a souhaité fluidifier les relations entre les équipes manutentionnaires de jour et de nuit suite au constat d'incompréhension entre les deux équipes et l'apparition de tensions. Pour cela elle a mis en place des échanges réguliers et constructifs.

▶ Qu'en est-il d'autres secteurs ?

Un établissement scolaire allemand prévoit que chaque classe se réunisse une fois par mois pour échanger. Lors de ces réunions, un facilitateur est choisi pour permettre à chacun de s'exprimer en toute sécurité.

Une entreprise permet aux salariés d'évaluer une fois par an leurs relations avec les autres membres de l'entreprise. La gestion des conflits est ainsi plus facile, car la qualité des relations est connue et l'entreprise sait s'il y a des problèmes ou non.

Une autre organise une réunion une fois tous les 2 mois pour évoquer tous les problèmes se terminant en « isme » comme le sexisme, afin d'éviter que de nouvelles tensions ne surviennent.



3. FORMER LE PERSONNEL À LA GESTION DES CONFLITS EN ENTREPRISE

« Une formation au management bienveillant et à la résolution de conflit de l'ensemble des managers serait favorable ».

« Organiser une formation gestion des conflits avec tous les salariés ».

Des formations en gestion de conflit, aux relations interpersonnelles peuvent aider de nombreux salariés à faire face. Il existe en effet différents types de conflits. Certains apparaissent des suites d'un problème de communication. D'autres sont propres à la façon dont les individus interagissent. Par ailleurs, les salariés peuvent éprouver des difficultés à régler les différends.

Se former à la communication non violente (CNV) peut aider à la gestion des conflits.

**BON
À SAVOIR**

La méthode privilégiée par les managers en charge de la gestion des conflits en entreprise est la méthode D.E.S.C (Décrire, Exprimer, Suggérer, Conclure).

Ces recommandations ont été établies dans un cadre paritaire, avec les organisations professionnelles et salariales représentatives du transport et de la logistique, dans le cadre de travaux menés avec le mandat de la CPNEFP (Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle dans les transports routiers et les activités auxiliaires du transport).

La démarche s'est déroulée en 2 phases :

► **1^{ère} PHASE** : Les membres des OPTL régionaux (Observatoire Prospectif des métiers et des qualifications dans les Transports et la Logistique) ont été invités à répondre à un questionnaire en ligne dont le but était de collecter des bonnes pratiques et/ou éléments d'amélioration sur les sujets suivants : Attractivité, Recrutement, Intégration et Fidélisation.

Pour le volet Fidélisation, ils étaient en particulier appelés à se prononcer sur les axes suivants : communication interne, vie de l'entreprise,

environnement de travail, organisation du travail, missions de travail, reconnaissance et gestion des conflits.

► **2^e PHASE** : La synthèse des données recueillies en phase 1 a été présentée aux membres OPTL de chaque région. Cette présentation a été suivie d'échanges en atelier de travail autour de chacune des thématiques identifiées plus haut, centrés sur la formulation de recommandations opérationnelles.

En parallèle, un travail de benchmark a été réalisé dans le but de repérer et mettre en valeur des pratiques innovantes au sein de la branche et plus largement.

Ce travail de recommandations a été élaboré pour répondre aux problématiques soulevées par l'étude « *À quoi aspirent les salariés du transport et de la logistique ?* » réalisée en 2021/2022 sur la base des résultats d'une enquête auprès d'un échantillon de 1250 salariés de la branche.

Face aux difficultés d'attractivité, de recrutement et de fidélisation des salariés et notamment des nouvelles générations, dans les entreprises du transport et de la logistique, cette enquête visait à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les aspirations et attentes des jeunes salariés vis-à-vis du monde du travail, et plus particulièrement vis-à-vis des entreprises de transport et logistique ?
- À quoi ressemble leur entreprise idéale ?
- Quelle(s) relation(s) recherchent-ils avec leur manager et leurs collègues ?
- À quelles conditions sont-ils fidèles à l'entreprise ?
- Quelles sont les bonnes pratiques perçues en entreprise, et parallèlement quelles sont les contraintes qui leur pèsent ?

Retrouvez l'intégralité du rapport d'enquête
« *À quoi aspirent les salariés des entreprises du transport et de la logistique ?* »