



Engagement

Un concetto superato?

Un obiettivo importante da preservare?

Studi - Consigli - Testimonianze



EDITORIALE

Engagement sul lavoro... Ma di cosa stiamo parlando esattamente?

Siamo quasi tutti d'accordo nel dire che **l'engagement è importante**, sul fatto che le aziende hanno bisogno dell'engagement dei loro collaboratori e che, nella maggior parte dei casi, la performance si basa sul superamento dei contributi dei singoli membri del team.

Tuttavia, al giorno d'oggi, quando si parla di engagement, i discorsi non sono così chiari e le potenziali leve d'azione non sono così ben condivise. In primo luogo **perché la parola stessa non sembra avere una definizione precisa e condivisa...**

Quando parliamo di engagement, ci riferiamo principalmente a un aspetto comportamentale oppure legato all'organizzazione? Pensiamo più alle mansioni da realizzare oppure alle relazioni? È quindi più una questione di contesto, di motivazioni intrinseche, autonomia, fiducia, coinvolgimento, collegamenti, autorità, attaccamento...?

Per **chiarire questo aspetto fondamentale del management**, abbiamo deciso di realizzare questo White Paper.

Come di consueto, abbiamo intervistato alcuni consulenti, esperti, professionisti, lasciando che siano i numeri a parlare, raccogliendo numerose testimonianze personali per **offrirvi una panoramica il più completa possibile su questa tematica al giorno d'oggi...** e, ovviamente, condividendo le possibili risposte.

Perché crediamo nell'importanza dell'engagement e di partire da concetti chiari e ben definiti.

Buona lettura!



Dominique DUQUESNOY

Directtore Generale,
PerformanSe



SOMMARIO

01. Introduzione

Possiamo ancora parlare di engagement oggi? P5

02. Analisi

Mancanza di engagement, "quiet quitting", "acting your wage" ...
Casualità, nuove abitudini... o mancanza di significato nel lavoro? P9

03. Il parere degli esperti

1. L'engagement? Una grande sfida economica per le organizzazioni! P14

Christian Vandenberghe, HEC Montréal

2. L'engagement? Una sottile leva di comportamento... P17

Daniel Priolo, Université Paul Valéry

3. L'engagement: una variabile chiave della performance. P19

Francesca Murdocco, PerformanSe

4. ...E se mettessimo in discussione la nozione di engagement? P23

Emmanuelle Joseph-Dailly, Julhiet Sterwen

04. Testimonianze di professionisti

1. Offrire ai propri collaboratori un'esperienza di alta qualità. P26

David Gautron, Julhiet Sterwen

2. Prendersi cura dei team, coltivare l'engagement, generare le prestazioni... P29

Marc-Henri Bernard, Remy Cointreau

3. Facciamo la differenza, innoviamo e siamo tutti agenti del cambiamento... P31

Cécile Vallienne, La Banque Postale

4. Scegliere la fedeltà! P33

Kevin Bourgeois, Supermood

05. Sintesi

12 modi efficaci per creare engagement! P36

06. Conclusione

L'engagement richiede più legami, più emozioni, più significato! P39

*«Perché una
collaborazione **senza
engagement, senza legami,
senza attaccamento, non è
altro che utilitarismo
reciproco»***

Dominique Duquesnoy,
Direttore Generale PerformanSe

Introduzione

Possiamo ancora parlare di
engagement oggi?

01.

Possiamo ancora parlare di engagement oggi?

L'engagement lavorativo dei collaboratori all'interno di un'organizzazione solleva oggi delle vere e proprie questioni di fondo: qual è la situazione in un mondo che si dichiara aperto, ibrido e flessibile? Di cosa stiamo parlando in realtà? L'engagement è ancora necessario? Possibile? Auspicabile? Accessibile? Serve ricorrere a nuovi mezzi per garantirlo? E se sì, come?

Un'etimologia "superata"?

A livello etimologico, la parola engagement, "impegno" fa riferimento all'idea di "dare un oggetto in pegno". Storicamente, "impegnarsi" significava innanzitutto arruolarsi nell'esercito, rinunciare alla propria libertà a vantaggio dell'organizzazione. Questa parola – molto forte – trasmette quindi l'idea di richiudersi in qualcosa per tanto tempo... un'accezione che è oggi chiaramente superata.

In un mondo aperto, dove fluidità, libertà e flessibilità sono all'ordine del giorno, l'engagement potrebbe quindi diventare una sfida unica. Se l'ideale contemporaneo è quello di una "vita liquida", effettivamente – ricorrendo all'espressione del sociologo Zygmunt Bauman – perché dovremmo ancora pensare al lavoro in termini di superamento di sé o di appartenenza sul lungo termine? L'engagement sarebbe quindi un concetto superato?

Un concetto controverso...

Un'altra difficoltà è che la parola stessa può assumere significati molto diversi per persone diverse. Nelle prossime pagine, i nostri esperti hanno condiviso le loro riflessioni sulla definizione stessa del concetto di "engagement". A seconda dei vari autori, può così indicare:

- Un engagement prevalentemente legato al

compito, una capacità di dedicarsi completamente al proprio lavoro, uno stato psicologico positivo (cfr. Francesca Murdocco, pag. 19),

- Un engagement prevalentemente comportamentale, una capacità di aderire a un comportamento target tramite un processo ampiamente contestuale (cfr. Daniel Priolo, pag. 17),
- Un engagement prevalentemente organizzativo, la capacità di sviluppare un forte legame psicologico con l'organizzazione (cfr. Christian Vandenberghe, pag. 14).

Per parlare tutti insieme di engagement, bisogna prima concordare su una definizione.

Un tema di grande attualità!

Eppure, nonostante tutto, si parla sempre molto di engagement nelle organizzazioni. Come mai questo argomento rimane così rilevante in termini di efficacia collettiva? O perché, giustamente, non viene più dato per scontato?

Abbiamo quindi chiesto ai professionisti HR dei nostri clienti e ai partner del Gruppo Julhiet Sterwen di presentarci il loro punto di vista a proposito dell'engagement. **Abbiamo posto a tutti la stessa domanda: "Secondo te, perché oggi si parla così tanto di engagement nelle organizzazioni?"** Le risposte sono l'immagine del concetto stesso: aperte, coinvolte, diverse, espresse con convinzione... oppure no.

Tra coinvolgimento e scetticismo, tra dubbi e ottimismo, l'engagement rimane chiaramente un tema di grande attualità. E per molti è un imperativo, una necessità da preservare per ragioni di senso collettivo e di efficacia.

E tu qcosa ne pensi?



Sguardi incrociati

Perché si parla tanto di **engagement** nelle organizzazioni?

«Perché forse c'è più disengagement rispetto al passato... e i manager devono quindi porsi delle domande! Per potersi impegnare nel proprio lavoro, i collaboratori di oggi hanno bisogno di aderire pienamente **ai valori e alla mission aziendale** (che deve avere un senso per loro). E per **aderire e impegnarsi** hanno soprattutto bisogno di percepire che questi valori sono davvero incarnati a tutti i livelli della linea manageriale e che il loro lavoro è riconosciuto per il suo vero valore. Senza tutto questo, c'è disengagement.»

Magali Simounet – RTE

«Perché è una questione cruciale per le organizzazioni. In un mondo che cambia sempre più velocemente, è fondamentale coltivare l'engagement dei collaboratori. La domanda è: **di cosa hanno bisogno i collaboratori per sentirsi impegnati?** Di significato? Di fiducia? Di autonomia? Di ascolto? Di coerenza o solo di riconoscimento? L'evoluzione delle percezioni e il rapporto con il lavoro complica la risposta a questa domanda, una risposta che deve sicuramente essere personalizzata, a seconda del livello di engagement dei collaboratori.

Tuttavia, lavorare su queste leve sembra fondamentale per rafforzare il legame tra i collaboratori e l'azienda, per sviluppare il loro engagement per una cultura unica, per una realizzazione personale e, naturalmente, per la performance»

Emmanuel Trotin – BPCE

«Perché c'è una correlazione tra **la perdita di**

significato sul lavoro e un'elevata velocità di trasformazione. Si tende quindi a capire meno bene ciò che sta avvenendo e ad avere l'impressione di essere trattati un po' meno bene.»

Luc Tardieu – Julhiet Sterwen

«Perché non si può pensare a uno sviluppo sostenibile senza collaboratrici e collaboratori allineati alla stessa vision, convinti della sua utilità, **pienamente consapevoli dei loro ruoli individuali e collettivi** per il successo del progetto, pienamente motivati a svolgere questo ruolo per raccogliere la sfida con orgoglio.»

Marc Sabatier – Julhiet Sterwen

«Perché le organizzazioni hanno bisogno di **creare legami duraturi con i propri collaboratori** e perché il concetto di engagement è attraente. Fa rima con attività interessanti e con la mobilitazione delle competenze e dei punti di forza dei collaboratori.»

Laure Livrozet – Orange

«Perché l'ibridazione ha rimescolato le carte. Non dovremmo finire per riabilitare **la nozione di fiducia** accanto a quella di engagement?»

Julien Lever – Julhiet Sterwen

«Perché è il tema del momento: c'è stata l'età del progresso, poi l'età dell'innovazione e ora siamo all'età dell'engagement. L'obiettivo è garantire che ci sia **un equilibrio tra le aspettative dei collaboratori e quelle dell'azienda.**»

Eric Muther – BPCE

«Perché con le nuove modalità di lavoro (smart working, lavoro a distanza), viene messo in discussione il sacrosanto concetto di presenzialismo, spesso sinonimo di engagement. Allora come si misura l'engagement? E se l'obiettivo delle organizzazioni fosse passare da un engagement individuale a un engagement collettivo che lasciasse spazio a condivisione, accompagnamento, intelligenza collettiva, portando ad atteggiamenti basati sul dare fiducia, delegare e responsabilizzare?»

Dominique Sudre-Montoya – RTE

«Perché le motivazioni dei collaboratori stanno cambiando, così come la loro percezione del lavoro, quindi serve concentrarci ancora di più sul **significato del lavoro**, sulle realizzazioni collettive e individuali, sul potere di agire... Le leve che permetteranno al collettivo e agli individui di riconoscersi nell'organizzazione e realizzarsi.»

Caroline Comte – Pôle Emploi

«Questo è il risultato **del rapporto di fiducia e della dimensione** "qualità della vita sul lavoro" promossa dal datore di lavoro.»

Thierry Bouillon – Pôle Emploi

«**L'engagement è un elemento chiave** per consentire ai collaboratori di essere consapevoli della loro utilità e del loro impatto sulla prestazione collettiva della LORO azienda. **Il termine engagement è il simbolo dell'evoluzione gestionale** che stiamo vivendo, la prima così importante dopo la taylorizzazione del lavoro.»

Gaël de Cagny – Médiamétrie

«Perché le organizzazioni hanno finalmente capito che **l'engagement è garanzia di performance.**»

Marc-Henri Bernard – Rémy Cointreau

«Perché il coinvolgimento **rivela il DNA dell'organizzazione**, ciò in cui i collaboratori vogliono essere coinvolti e per cui vogliono lavorare per quell'organizzazione.»

Florence Mathon Dit Richard – Direzione Generale delle Finanze Pubbliche



Analisi

Manque d'engagement... fatalité, nouvelles habitudes...
ou manque de sens au travail ?

Mancanza di engagement,
"quiet quitting", "acting your
wage"... Casualità, nuove
abitudini... o mancanza di
significato nel lavoro?

02.

Mancanza di engagement... casualità, nuove abitudini... o mancanza di significato nel lavoro?

Secondo il report annuale di Gallup "State of the global Workplace 2022", sempre meno collaboratori si impegnerebbero nel loro lavoro. Questo è vero in tutto il mondo, ma ancora di più in Europa, il continente meno impegnato al mondo secondo il report. Certo, la pandemia non ha contribuito a migliorare i risultati, ma il fenomeno era già presente anche prima...

La mancanza di engagement da parte dei collaboratori ha un impatto diretto sulle aziende. Se, per qualcuno, le conseguenze di questa mancanza hanno più a che fare con il benessere e la salute, secondo altri si tratta invece di una mancanza parallela di produttività e una difficoltà a trattenere i team...

"Quiet quitting" e disengagement: espressione di contratti transazionali?

Il termine "quiet quitting", tradotto letteralmente "abbandono silenzioso", è un fenomeno molto dibattuto sui social network. Sembrerebbe riguardare principalmente le generazioni più giovani, duramente colpite dalla pandemia, che ha portato a un'interruzione degli studi e complicato il loro ingresso nel mercato del lavoro.

Definita come la crescente tendenza ad attenersi strettamente ai compiti e alle responsabilità definite nel contratto di lavoro, questa propensione a fare solo il compito è ora accompagnata da un'altra tendenza: "acting your wage", ossia fare per quanto si è pagati, non di più. Soprattutto non di più.

L'abbandono – silenzioso o meno – è quindi psicologico. Riflette una limitata propensione

all'engagement, il desiderio di fare il meno possibile, la sfiducia nei confronti delle organizzazioni, nei loro discorsi e nei loro contratti.

Tuttavia, per chi conosce il test psicometrico ECHO2 di PerformanSe e la sua misurazione del Contratto Psicologico Desiderato (CPD), questa tendenza potrebbe far pensare a un contratto psicologico "transazionale". In effetti, un individuo con un contratto psicologico transazionale ha particolarmente bisogno di un quadro preciso, di compiti ben definiti e di responsabilità stabilite a monte. Ha bisogno che il rapporto di lavoro sia innanzitutto scandito da transazioni, non solo economiche, ma anche, ad esempio, legate a un riconoscimento effettivo per un compito ben svolto...



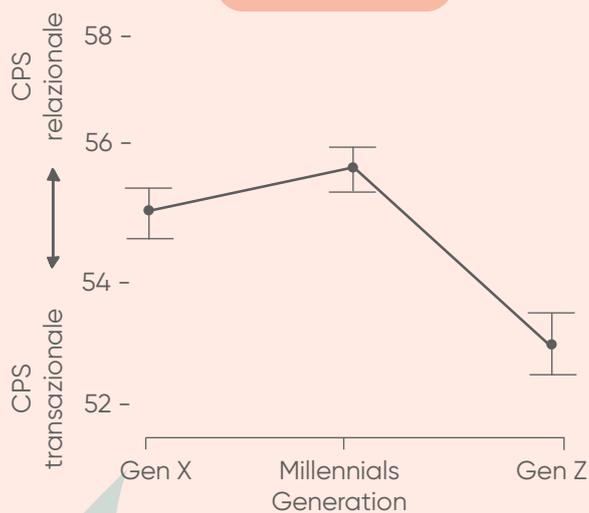
Il "quiet quitting": causa o conseguenza di una mancanza di engagement?

L'abbandono silenzioso esprime la mancanza di engagement o ne è la sua causa diretta? Non esistono ancora studi scientifici in grado di rispondere a questa domanda - l'argomento è piuttosto recente - ma il dipartimento di Ricerca e Sviluppo di PerformanSe se ne sta occupando, sotto questa prospettiva, studiando le risposte ai test che abbiamo elaborato e intervistando responsabili di recruiting e clienti, per cercare di capire meglio questo fenomeno. In particolare, in questa fase, stiamo valutando l'eventuale presenza di differenze generazionali tra le varie tipologie di Contratto Psicologico Desiderato. **Nel 2022, abbiamo condotto uno studio su 7.836 collaboratori francofoni** che avevano sostenuto il test ECHO2. In parallelo, abbiamo chiesto a un gruppo di responsabili di recruiting se avessero notato delle differenze generazionali relativamente al contratto psicologico desiderato.

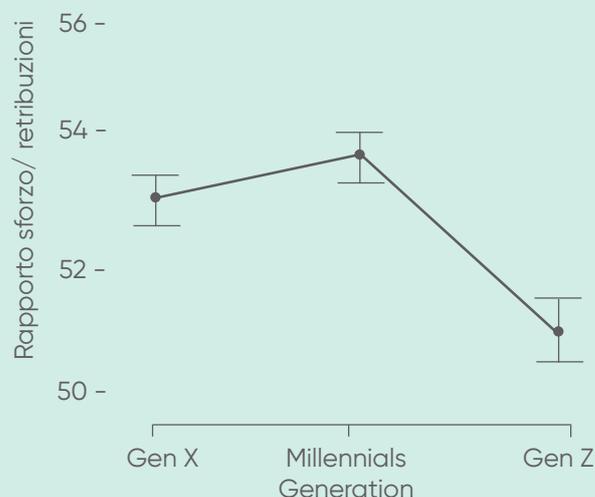
Lo studio mostra che la Generazione Z tende a ritrovarsi prevalentemente in un contratto psicologico transazionale (vedi grafico a sinistra), a differenza delle generazioni precedenti. Per quanto riguarda le ragioni di questa prevalenza, alcuni recruiters si interrogano e puntano il dito contro gli effetti della delusione. Se mi sono dato da fare e non sono stato ricompensato per questo, allora preferisco essere più misurato e limitarmi allo stretto indispensabile. Le generazioni più giovani sarebbero quindi particolarmente attente a "non farsi fregare", forse più consapevoli del loro valore aggiunto per l'azienda e più preoccupate riguardo a un rapporto contrattuale davvero equilibrato.

Il nostro studio ha anche evidenziato la tendenza dei più giovani a non volersi più impegnare per attività che vanno oltre le mansioni concordate, confermando una minore propensione all'engagement sul lavoro. Anche se non mancano sfumature e sfaccettature diverse. Uno dei recruiters intervistati si esprime in questo modo: "A loro piace impegnarsi, ma solo se sanno il motivo per cui lo fanno". "È il significato che li motiva, non il lavoro in quanto tale". I giovani cercano un significato per impegnarsi ed essere coinvolti.

Contratto psicologico desiderato



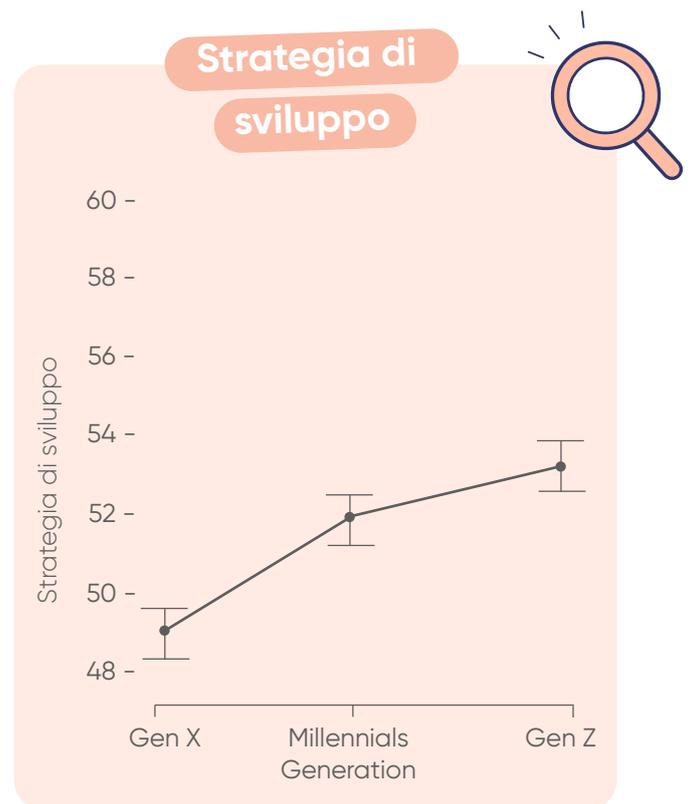
Rapporto sforzo/retribuzioni



Significato e strategia, oppure le nuove regole dell'engagement?

L'ultimo risultato rilevante di questo studio indica che le nuove generazioni sono chiaramente più inclini a cercare un rapporto di lavoro in cui possono **seguire una formazione continua, mantenere la propria occupabilità e sviluppare una visione più strategica della propria carriera.**

In altre parole, più delle generazioni precedenti, cercano di mantenere il controllo della propria carriera, anziché rimanere in balia delle proposte dei vari datori di lavoro. In un mondo in cui le vecchie promesse di sicurezza sono state in gran parte infrante, le nuove generazioni – più diffidenti, più distanti – sono desiderose di mantenere il controllo del proprio engagement.



In sintesi

Il **"quiet quitting"** è un fenomeno di **disconnessione psicologica** e di rottura del legame tra i collaboratori e l'organizzazione. **L'abbandono silenzioso fa quindi direttamente rima con disengagement.**

L'abbandono silenzioso è un fenomeno che oggi riguarda **soprattutto le generazioni** più giovani che, rispetto a quelle precedenti, sono meno propense ad andare oltre il quadro stabilito dal contratto di lavoro a beneficio del datore di lavoro

Tuttavia, il **loro disengagement non sembra essere una casualità**. Se trovano un senso in quello che fanno, se sentono che il loro lavoro contribuisce efficacemente alla loro crescita, allora **i giovani collaboratori riescono sempre a superare questo stato d'animo di sfiducia...**

Il parere degli esperti

03.

L'engagement?

Una grande **sfida economica** per le organizzazioni!



Christian Vandenberghe è docente presso l'École des Hautes Études Commerciales di Montreal, dove è titolare di una cattedra di ricerca dedicata al legame tra engagement e rendimento sul luogo di lavoro. Lui e il suo team lavorano da 25 anni su tematiche legate all'engagement nelle organizzazioni.

In videoconferenza da Montreal, ha analizzato l'importanza economica dell'engagement e delle leve che possono essere utilizzate per promuoverlo nel quotidiano.

L'engagement è un concetto aperto e la parola può indicare, per ognuno di noi, realtà anche piuttosto diverse... Come definirebbe l'engagement?

Per me, l'engagement corrisponde a un **forte legame psicologico tra l'individuo e l'organizzazione**.

Stiamo lavorando a una definizione di engagement basata su tre possibili dimensioni:

- Può essere costituito da un **legame emotivo** con l'organizzazione, un senso di attaccamento. I valori dell'organizzazione diventano anche i miei valori.
- Può anche essere l'espressione di un **legame morale**, di un senso del dovere, di un obbligo nei confronti del datore di lavoro. Questo valeva soprattutto per le generazioni precedenti. Le persone entravano in un'azienda per avere una carriera sicura e duratura.
- Può anche essere un **legame calcolato**, ragionato, economico, basato sulla mia posizione, sulla mia retribuzione, sui benefit a essa associati... So quello che mi permette di avere e ci tengo!

Ma è chiaro che **il più forte è il legame emotivo**, il più strutturante, quello che ha il maggiore impatto sulla performance lavorativa...

In che termini l'engagement è essenziale per le organizzazioni? Perché si potrebbe pensare che la qualità del lavoro svolto sia indipendente dal legame?

Per due motivi principali. Il primo è che – e tutti gli studi lo dimostrano – esiste **una correlazione diretta tra engagement e produttività**. Più sono impegnato, più sono capace di andare oltre il contratto di base, di generare una prestazione "discrezionale" supplementare. Il secondo è il **legame tra engagement e fedeltà all'organizzazione**. Più sono impegnato, più vi rimango a lungo. Tra l'altro, il turnover del personale rappresenta un costo molto elevato per le aziende: costi di assunzione e formazione, minore qualità nei periodi di transizione e così via. Per non parlare dell'onere che comporta per chi resta, un potenziale fattore di rischio psicosociale... e di disimpegno per tutti.

Distanza fisica dovuta alla pandemia, diffusione dello smart working, desiderio di maggiore equilibrio tra privacy / vita personale, riduzione del valore del lavoro... eppure, questo non è un periodo favorevole per l'engagement affettivo?

È vero. Ed è per questo che è ancora più importante prendere l'argomento sul serio! Ciò che era più o meno scontato fino trenta o quarant'anni fa – in epoche di maggiore stabilità – oggi è diventato **una vera e propria sfida**. Le organizzazioni che non saranno in grado di affrontare questa sfida correranno seri pericoli... Oggi, in Canada, assistiamo a livelli di turnover del personale che possono raggiungere il 30, 40 o 60% della forza lavoro, con conseguenze dirette sulla sopravvivenza stessa delle organizzazioni che ne sono interessate.

«Per me l'engagement corrisponde a un forte legame psicologico tra l'individuo e l'organizzazione.»

Allora, nonostante tutto, come rafforzare il legame affettivo tra i team e l'organizzazione?

Fortunatamente, ci sono ancora diverse leve possibili!

- Le prime sono legate all'organizzazione, alla sua capacità di **dimostrare un sostegno reale** verso i propri collaboratori, attraverso gesti proattivi e disinteressati. Ma anche la sua capacità di **garantire che le sue decisioni siano trasparenti**, di facile lettura, eque e di valore sul piano sociale. Quanto più l'organizzazione viene vista come interessata a sé stessa e utilitaristica, tanto meno sarà in grado di creare una dinamica di engagement duratura.
- In secondo luogo, le leve riguardano il **management di prossimità**. Quanto più è **partecipativo, aperto**, in grado di unire i team in modo flessibile, tanto più forte sarà il legame affettivo, soprattutto

con le generazioni più giovani, molto sensibili alla relazione diretta. In effetti, a differenza delle generazioni precedenti, i giovani sono meno legati all'organizzazione, ma piuttosto alle persone con cui hanno un rapporto stretto.

- La terza categoria di leve è legata alle **mansioni**. La varietà dei compiti da svolgere, l'autonomia e la qualità del feedback hanno un impatto sul livello di engagement. Ma anche il fatto di essere in contatto diretto con i clienti, il sapere esattamente cosa stanno facendo gli altri team e come ognuno di loro contribuisce a un progetto comune... Più vedo concretamente il significato di ciò che sto facendo, più è facile impegnarmi nelle azioni che sto compiendo...

Avete esempi concreti di risultati positivi?

Qui, vicino a Montreal, abbiamo l'esempio di una PMI con circa 200 collaboratori che registra un tasso di turnover del personale molto ridotto, ben al di sotto della media del mercato. Perché? Perché ha fiducia nei suoi collaboratori. Ha concesso a tutti una grande libertà nella gestione dell'orario di lavoro, ferie comprese, una scelta particolarmente innovativa qui in Canada, dove le ferie sono rare, come in tutto il Nord America. È chiaro che la fiducia può essere una leva importante per generare engagement.



*«Più vedo concretamente
il **significato** di ciò che
sto facendo, più è facile
impegnarmi nelle **azioni**
che sto compiendo»*

Christian Vandenberghe, ,
Docente all'HEC di Montreal

L'engagement?

Una sottile leva di comportamento...



Daniel Priolo ha conseguito il Dottorato di ricerca in Psicologia sociale ed è titolare di cattedra presso l'Université Paul Valéry - Montpellier 3. In questo suo ruolo, l'engagement è un importante argomento di ricerca, ma con una prospettiva diversa rispetto, per esempio, a Christian Vandenberghe. Infatti, in quanto specialista in engagement comportamentale, e non organizzativo, ci ha spiegato come creare un impegno genuino verso un comportamento target...

In psicologia sociale, la parola "engagement" può assumere un significato diverso da quello a cui siamo abituati nel mondo del business. Come definirebbe quindi l'engagement comportamentale?

Per me, l'engagement è un processo, molto più di un sentimento, ad esempio. Potremmo quindi definirlo come un **processo socio-cognitivo in grado di creare un legame situazionale con una "causa"**, sia essa individuale o sociale, che si tratti di comportamenti con un valore ecologico, di smettere di fumare o di adottare comportamenti positivi in termini di sicurezza sul lavoro, per esempio, tutti argomenti che conosco bene... La capacità di engagement dipenderà soprattutto dal contesto e, in misura minore, dalle caratteristiche personali.

In che modo il coinvolgimento è garanzia di efficacia comportamentale?

Chi dice engagement dice interiorizzare il comportamento in questione. Se mi impegno, sarò in grado di mantenere quel determinato comportamento per un lungo periodo di tempo, senza bisogno di richiami, di bastone e carota.

Invece, se obbedisco a un ordine, sarà necessario imporre un vincolo o prevedere una ricompensa. Per mantenere a lungo questa pressione, senza ulteriori sforzi, l'engagement è indispensabile.

«L'engagement presuppone, innanzitutto, a monte, la dedizione alla causa.»

L'engagement è più efficace dell'autorità? Sul breve termine, l'autorità può essere una leva di comportamento molto efficace. In un'organizzazione, ordinare a qualcuno di fare qualcosa è un modo semplice e affidabile per farglielo fare. Invece, **sul medio termine, se il comportamento in questione non viene interiorizzato, l'efficacia rischia di essere molto minore.** La vaccinazione contro il COVID 19 in Francia ne è un esempio eloquente: le restrizioni, come il green pass, i divieti di accesso, ecc., hanno prodotto risultati, ma non l'engagement! In altri termini, tassi di vaccinazione abbastanza elevati sul breve termine, ma il modello non è sostenibile. Una volta revocata la vaccinazione obbligatoria,

i tassi di vaccinazione sono tornati a livelli bassi, anche se il virus era ancora in circolazione..

Ma come si fa a creare concretamente un engagement attorno a un comportamento desiderato?

Creare un engagement significa già... **lasciare l'altra persona libera di impegnarsi, oppure no!** Senza una "dichiarazione preventiva di libertà", non ci può essere engagement. L'obbligo, per l'appunto, non è engagement. Poi, idealmente, **l'atto di engagement dovrebbe essere reso pubblico**, assicurandosi che il comportamento desiderato possa essere ripetuto, in termini concreti, in modo regolare, irrevocabile e senza ambiguità. Infine, bisogna accettare le conseguenze di una decisione. **Non può esserci impegno senza la consapevolezza della posta in gioco e del prezzo da pagare.**

... Un po' come nel matrimonio?

Esattamente! È un esempio che usiamo spesso. Nel matrimonio, l'engagement comportamentale va di pari passo con la libertà di scelta, con un impegno pubblico (le pubblicazioni, la chiesa o il municipio, i testimoni, ecc.), con la comprensione della posta in gioco e con un costo reale per tutte le persone coinvolte. In cambio possiamo auspicare che gli sposi rimangano uniti in modo davvero duraturo...

«Creare un engagement presuppone già... lasciare l'altra persona libera di impegnarsi, oppure no! Senza una dichiarazione preventiva di libertà, non ci può essere engagement possibile»

Quali condizioni devono essere soddisfatte per poter creare un engagement reale?

L'engagement presuppone **un'adesione, a monte**, alla "causa". Questo sarà più facile da ottenere se il comportamento in questione è socialmente desiderabile e se esiste un consenso all'interno del gruppo interessato. Ma presuppone anche un contesto di qualità legato, ad esempio, al clima sociale. In un contesto di tensione o di crisi, o di fronte a un comportamento oggetto di contestazioni, l'engagement non è probabilmente la soluzione da cercare. **Quanto più il mio ambiente è fluido e in sintonia, tanto più sarà per me facile impegnarmi...**



L'engagement: una variabile chiave della performance. Da usare senza moderazione?



Francesca Murdocco è ingegnere di ricerca nel team di R&S di PerformanSe. È anche dottoranda in psicologia del lavoro e sta lavorando a una tesi dedicata alle risorse psicologiche e all'engagement sul lavoro.

Le abbiamo quindi chiesto di parlarci dell'engagement, della sua definizione, di come misurarlo, dei fattori che possono spiegarlo o rafforzarlo...

Come si può definire l'engagement in modo scientifico?

L'engagement è spesso definito come uno stato psicologico positivo a tre dimensioni:

- **Una dimensione di "vigore"**, di energia, la capacità di realizzare davvero i compiti proposti;
- **Una dimensione di "dedizione"** al compito, il desiderio di fare le cose, la convinzione che quello che sto facendo è utile e ha un significato;
- **Una dimensione di "assorbimento"**, ossia della capacità di assorbire il mio lavoro, di dedicarmi completamente ad esso, senza distrazioni né reticenze...

È quando siamo in presenza di tutte queste tre dimensioni che possiamo parlare di engagement sul lavoro.

Come possiamo misurare l'engagement dei collaboratori in un determinato momento?

È piuttosto semplice: esistono questionari dedicati, facili da somministrare, che permettono di collocare il proprio engagement su una scala specifica.

Questa valutazione ha il pregio di oggettivare la situazione, di consentire confronti e di evidenziare

eventuali discrepanze... e gli eccessi, in quanto un collaboratore non sufficientemente impegnato rischierà di annoiarsi, di andare incontro a situazioni di "bore-out" o di "quiet quitting", come si dice oggi. Chi si impegna troppo, invece, rischia il "workaholism" o il "burn-out". **L'engagement è anche una questione di equilibrio !**

«L'engagement sarà quindi una variabile importante ma altamente altalenante, che può facilmente deteriorarsi... così come rafforzarsi a seconda del contesto e della sua qualità.»

E come si può misurare, a priori, la capacità di engagement di un collaboratore...?

In PerformanSe abbiamo sviluppato, con il nostro test psicometrico ECHO, una misura del Contratto Psicologico Desiderato, ossia un'immagine istantanea, in un determinato momento, delle aspettative individuali nei confronti del lavoro. Penso principalmente e unicamente del compito

da svolgere, qui e ora (profilo transazionale)? Oppure sono più interessato a integrarmi nel gruppo, nei suoi valori e nella sua cultura (profilo relazionale)? I profili relazionali sono sempre più propensi a non misurare gli sforzi, a fare un po' di più di quello che viene loro chiesto. Invece, i profili transazionali saranno sempre più cauti e misurati, per convinzione o per difesa, in quanto alcuni profili transazionali sono in realtà profili relazionali delusi...

«Un collaboratore non sufficientemente impegnato rischierà di annoiarsi, di andare incontro a situazioni di "bore-out" o di "quiet quitting", come si dice oggi»

Cosa facilita l'engagement?

Generare engagement, in realtà, non è poi così difficile. Le leve dell'engagement sono ben note e abbastanza semplici da attivare. Per esempio, possiamo citare:

- la capacità di dare **autonomia** ai team, di lasciare che si organizzino liberamente nello svolgimento dei compiti da svolgere, senza inutili controlli né micro-gestione;



- la capacità di fornire un supporto, **un accompagnamento** e persino un coaching, se necessario;
- la capacità di offrire **feedback** positivi, riconoscendo in modo evidente la qualità del lavoro svolto;
- **l'offerta formativa**, la possibilità data a tutti di arricchire le proprie conoscenze e sviluppare le proprie competenze,
- e, naturalmente, la corrispondenza tra i valori dell'organizzazione e il contratto psicologico desiderato dall'individuo.

Attribuendo importanza alle aspettative a priori dell'individuo al momento dell'assunzione e assicurando un management basato su supporto e accompagnamento, possiamo creare un engagement. Indipendentemente dalle questioni più delicate e più difficili da manovrare, come quelle legate al significato profondo della mission aziendale, della retribuzione, ecc.

«L'engagement può evolvere molto rapidamente, indipendentemente dalla soddisfazione professionale. Perché si può essere soddisfatti delle proprie condizioni di lavoro senza sentirsi impegnati.»

Cosa ci guadagna l'azienda nel cercare di rafforzare l'engagement del team in questo modo??

È ovvio! Si tratta di due motivi complementari:

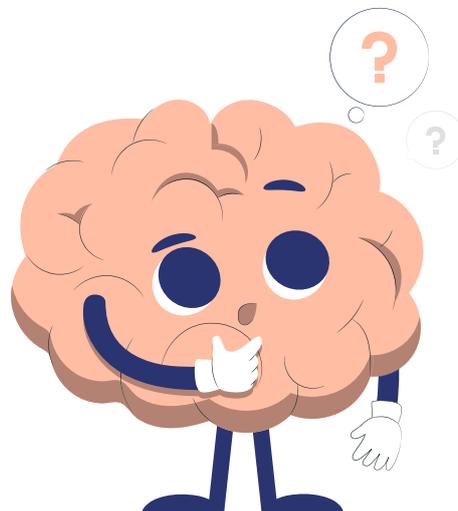
- Perché – e tutti gli studi lo confermano – **l'engagement è ovviamente un fattore di performance individuale, poi collettiva.**
- Ma anche perché **l'engagement può evolvere molto rapidamente**, indipendentemente dalla soddisfazione professionale. Perché si può essere soddisfatti delle proprie condizioni di lavoro senza

sentirsi impegnati. L'engagement è quindi una variabile importante, ma molto altalenante, che può facilmente deteriorarsi... o aumentare, a seconda del contesto e della sua qualità.

In conclusione, se avesse un consiglio da dare agli HR?

Per me, è davvero molto importante misurare l'engagement dei propri collaboratori, in una logica di talent *retention* e per prevenire il burn-

out, ad esempio, ma anche per individuare modi pratici per ottimizzare le prestazioni. Sono numerosi i vantaggi potenziali per un'organizzazione che va a monitorare e generare l'engagement dei propri team.



Focus sul CPD

PerformanSe ha integrato la misurazione del Contratto Psicologico Desiderato all'interno del suo strumento di valutazione ECHO₃₆₀. Questo consente a recruiters, dirigenti e talent manager di cogliere al meglio le aspettative degli individui sul lavoro e, in particolare, di distinguere tra profili transazionali e relazionali.

Per rinfrescare la memoria:

Il Contratto Psicologico Desiderato parla delle motivazioni dell'individuo in un determinato momento ed è ovviamente indipendente dalle sue competenze e dalla qualità del lavoro svolto, ma anche dalla soddisfazione provata, in ultima istanza, nello svolgimento dei suoi incarichi.

- **Le persone con un profilo relazionale** saranno più sensibili, più ricettive alle richieste dell'organizzazione e quindi anche più esposte al burn-out, ad esempio.

- **I profili transazionali, più fattuali** e più difficili da assumere, saranno anche più protetti da possibili eccessi in termini di pressione e carico di lavoro.

- **I profili transazionali** sono più diffusi tra i freelance e i lavoratori interinali, ma anche nel servizio pubblico e nelle funzioni che richiedono una maggiore esperienza. **I profili relazionali** saranno più comuni in tutte le posizioni che prevedono un livello elevato di team working, sia nell'industria che nelle professioni di servizio.

... E se mettessimo in **discussione** la nozione di **engagement**?



Emmanuelle Joseph-Dailly, consulente presso Julhiet Sterwen e anche autrice e docente, ha pubblicato numerosi contributi sul tema dell'engagement, tra cui il libro "Développez l'engagement de vos collaborateurs" (Eyrolles 2018, con Didier Noyé) e diverse rubriche pubblicate sulla Harvard Business Review France.

In un'intervista, le abbiamo chiesto di condividere con noi la sua analisi – critica – della nozione stessa di engagement, che per lei si basa spesso su modelli obsoleti..

Il concetto stesso di engagement le sembra superato?

L'engagement, l'impegno, è un concetto antico che, a livello etimologico, fa riferimento all'idea di "dare un oggetto in pegno". Il termine si è poi evoluto – in un'accezione più militare – indicando l'impegno in combattimento. Impegnarsi significa quindi entrare in uno spazio ristretto, essere trattenuti, vincolati. Ma le persone sono cambiate, vogliono più libertà, più flessibilità e soprattutto più tempo per sé stesse. In questo contesto, l'idea di una sorta di reclusione esclusiva sul lungo termine sembra a dir poco desueta. Così come l'idea di lavorare sodo, di "andare oltre" gli standard e il semplice obbligo contrattuale che sta alla base di alcune definizioni di engagement nell'ambito delle risorse umane... C'è qualcosa da rivedere nel discorso sull'engagement. In modo più aperto e flessibile, più vicino alle nuove aspettative...

Se non si parla di engagement... allora di cosa potremmo parlare secondo lei?

Personalmente, preferisco parlare di coinvolgimento. Ho voglia di inserirmi in qualcosa

che mi vincola, che mi blocca al suo interno? Probabilmente no.

Posso essere coinvolto nel mio lavoro? Sì, certo. Ma non dobbiamo mai dimenticare **che il coinvolgimento è possibile solo se c'è un senso di equità e di giustizia organizzativa**. Se mi coinvolgo, sarò retribuito, valorizzato e riconosciuto in base a questo mio coinvolgimento? Il discorso sull'engagement sembra talvolta eludere la questione della contropartita che, invece, è essenziale.

«C'è qualcosa da rivedere nel discorso sull'engagement. In modo più aperto e flessibile, più vicino alle nuove aspettative.»

Allora, come favorire, nonostante tutto, il coinvolgimento dei collaboratori? Perché l'azienda ha bisogno di prestazioni, ed esse presuppongono una forma di presenza e di convinzione, al di là di come la si voglia chiamare...

Sì, certo. Ma le risposte devono essere il più

possibile personalizzate, perché non tutti i collaboratori sono sensibili alle stesse leve. Questo probabilmente significa **rendere più flessibile il quadro occupazionale** e soprattutto saperlo **aggiornare** regolarmente, in modo bilaterale, coinvolgendo il lavoratore perché il contratto di lavoro lo riguarda personalmente. Il contratto che ho firmato 3, 5, 7 o 10 anni fa, che l'azienda ha spesso modificato, nella maggior parte dei casi in modo unilaterale, di solito non è più quello che mi impegna davvero. Potenzialmente, dalla firma del contratto, il collaboratore ha cambiato manager, indirizzo dell'ufficio, mansioni, team, organizzazione, ecc... Mi è stato chiesto se sono d'accordo, se il contratto mi sembra sempre equilibrato? In genere no... E allora, come possono chiedermi di impegnarmi a lungo termine se non sono stato consultato quando il mio contratto di lavoro è stato modificato?

E se avesse un consiglio concreto da dare agli HR?
Oggi, proporrei volentieri di **ripensare gli spazi**

di lavoro. In un mondo diventato ibrido... cosa facciamo dove, adesso? Come possiamo fare in modo che le persone abbiano voglia di tornare in azienda? Se i nuovi open space diventano ambienti di lavoro flex office, semplici spazi di coworking, dove ognuno può sedersi dove vuole, con il proprio laptop e le proprie cuffie, è chiaro che il coinvolgimento non può che ridursi al minimo... Dobbiamo ricreare tempi collettivi forti, generare un'emulazione positiva e aumentare il numero di occasioni reali di incontro e condivisione. **Non possiamo limitarci a risparmiare riducendo i metri quadrati disponibili, ma dobbiamo anche reinvestire per vivacizzare le attività collettive.**

*« Il faut recréer des temps
Dobbiamo ricreare momenti
collettivi forti, creare
un'emulazione positiva e
aumentare il numero di occasioni
reali di incontro e condivisione.*



Testimonials

04.

Offrire ai propri collaboratori un'esperienza cdi alta qualità. Ogni giorno, ovunque.



David Gautron,
Partner, Julhiet Sterwen

E se l'esperienza dei collaboratori fosse la vera chiave dell'engagement? Ne è convinto David Gautron, Managing Partner di Julhiet Sterwen e leader della community di esperti "Phygital Employee Experience".

Per comprendere meglio le nuove sfide concrete legate all'engagement, gli abbiamo chiesto di condividere con noi le sue riflessioni...

Secondo lei, come si pone oggi la questione dell'engagement in azienda?

L'engagement rientra in un nuovo tipo di "contratto di fiducia" tra il collaboratore e il datore di lavoro. La **questione dell'autonomia è diventata centrale** e anche l'idea di engagement si pone in modo diverso: attorno all'idea di "incarichi" piuttosto che di responsabilità fisse, **in un quadro di impegno che non è più necessariamente esclusivo o a lungo termine**. Quindi tutto è più aperto, più flessibile, niente è definitivo. Si può anche lasciare un'azienda... e poi tornare!

Quali sono le attese dei collaboratori in termini di engagement? Come pensa che siano evolute?

La maggiore autonomia legata allo sviluppo di modalità di lavoro ibride, che combinano presenza fisica e lavoro a distanza, ha generato nuove aspettative. In particolare, una gestione più aperta e collaborativa, basata su una nozione di responsabilità reciproca tra manager e collaboratore, ma anche sul bisogno di flessibilità, di mobilità, di poter lavorare da qualsiasi luogo, sempre con gli strumenti giusti e gli accessi adeguati. Gli ingredienti della vita (ciò che faccio oggi, dove e come posso farlo, il significato che rappresenta per me) diventano tanto importanti, se non più importanti, degli ingredienti della carriera (ciò che potrò fare domani, l'evoluzione della mia posizione professionale, ecc.).

«L'engagement rientra in un nuovo tipo di "contratto di fiducia" tra il collaboratore e il datore di lavoro. La questione dell'autonomia è diventata centrale.»

In questo nuovo contesto, più aperto, più nomade, come promuovere, nonostante tutto, l'engagement dei collaboratori?

Per me la risposta è semplice: **fare in modo che ogni giorno, ovunque si trovino, i collaboratori possano vivere un'esperienza davvero di qualità**. Così come si cerca di offrire ai clienti un'esperienza sufficientemente ricca da indurli a tornare e a comprare di nuovo, così dobbiamo offrire ai nostri team un'esperienza lavorativa abbastanza soddisfacente da generare il piacere e la voglia di

rimanere a lungo. Tenendo conto delle loro esigenze e aspettative, che si trovino in ufficio... oppure a casa. Questo solleva la questione dello spazio e del ruolo dei diversi luoghi di lavoro. Idealmente, non dovrei fare in ufficio quello che potrei fare a casa. Il mio lavoro dovrebbe essere progettato per essere coerente tra luoghi, modalità e compiti. E, ovunque uno si trovi, dovrebbe poter utilizzare gli strumenti giusti.

E come possiamo garantire ai collaboratori un'esperienza che sia davvero di qualità?

Tramite un ascolto attivo! Per capire cosa vivono ogni giorno i nostri collaboratori, cosa manca, cosa li "irrita". E utilizzarlo per migliorare gli strumenti, i processi e i metodi organizzativi con loro, per loro... **Un'esperienza di successo e coinvolgente presuppone – credo – di co-costruire** il più possibile le soluzioni necessarie. Le logiche del vecchio mondo di tipo "Command and Control" sono chiaramente superate, e ci stiamo muovendo verso uno stile di gestione basato sulla

co-costruzione.

Il pensiero moderno richiede approcci più partecipativi, più collaborativi, che puntino sulla responsabilità di ciascuno, in cui la fiducia si crea a livello di team per trovare le proprie soluzioni organizzative, da parte del team e per il team stesso.

Se avesse un consiglio da dare agli HR?

Mettersi in una posizione di ascolto sistematico, preciso ed accurato. Quello che avete fatto finora soprattutto per il pubblico esterno, fatelo, in parallelo, anche per il pubblico interno, assicurandovi che i team siano veramente soddisfatti del loro lavoro. **Non ci sarà engagement se non c'è soddisfazione,** e non ci sarà soddisfazione se le basi essenziali non vengono rispettate. Prima di essere una questione di mission, di valori o di discorsi, l'engagement è prima di tutto una questione di soddisfazione quotidiana sul lavoro.



Focus sul barometro Phygital Workplace

Il **56% dei manager** ritiene che lo smart working **riduca i propri livelli di stress**, rispetto al 46% del 2021.

Questo è uno dei dati chiave – e uno delle relative lezioni – **del barometro Phygital Workplace**, realizzato ogni anno da IFOP per Julhiet Sterwen su un campione di circa **1.000 collaboratori** di aziende con oltre **500 dipendenti**.

L'obiettivo? Ascoltare e condividere le percezioni dei collaboratori su tematiche come la trasformazione digitale dell'azienda e la loro esperienza in un mondo diventato sia fisico che digitale.

*«Prima di essere una questione di mission, di valori o di discorsi, **l'engagement** è prima di tutto una questione di **soddisfazione** quotidiana sul lavoro.»*

David Gautron,
Partner, Julhiet Sterwen

Prendersi cura dei team, **coltivare** l'engagement, generare le **prestazioni...**



Marc-Henri Bernard
Direttore Risorse Umane,
Remy Cointreau

Marc-Henri Bernard è un professionista esperto di risorse umane, essendo stato direttore HR per oltre 30 anni, ma è anche un ex sportivo professionista di alto livello, avendo collezionato ben 103 presenze con la nazionale francese di pallamano. Attualmente, è direttore delle risorse umane del Gruppo Remy Cointreau, che vanta oltre 2.000 collaboratori in tutto il mondo, ed è quindi la persona giusta per parlarci di engagement e del legame tra impegno e prestazioni.

Secondo lei, la questione dell'engagement è ancora importante nel mondo del business?

Sì, senza alcun dubbio. Non ci può essere una vera performance collettiva senza il relativo engagement individuale. Creare performance significa quindi creare le condizioni per l'impegno individuale, ossia la possibilità, per ogni persona, di dare il meglio di sé a lungo termine.

Ma appunto... come creare le condizioni per un engagement nel quotidiano?

Prendendosi cura dei team, sapendoli mettere nelle condizioni di crescere e avere successo, permettendo a tutti di trovare il proprio posto per dare quindi il miglior contributo possibile. L'obiettivo è creare un circolo virtuoso in cui ognuno possa

esprimere il proprio potenziale, ottenere prestazioni e quindi avere successo. Più mi sento a mio agio nel posto che occupo, maggiore sarà il mio contributo, più vengo ricompensato e più ho voglia di andare avanti...

In Remy Cointreau, come è riuscito a contribuire a questa dinamica?

La prima cosa che ho messo in atto al momento del mio arrivo, nel 2015, è stata una survey interna sul livello di engagement. Per dimostrare l'importanza che diamo a questa tematica, per dare a tutti la possibilità di dire la propria, per creare un punto di riferimento per le misure successive e per consentire la costruzione dei relativi action plan. È ovviamente fondamentale sentire cosa dicono, ma ancora più importante è ascoltare ciò che viene detto. È l'espressione concreta dell'ascolto che genera la sensazione positiva di essere tenuti in considerazione.

**« Il n'y pas de vraie performance
dNon ci può essere una
vera performance collettiva
senza il relativo engagement
individuale. »**

In concreto, quali azioni è riuscito a mettere in atto?

Per fare qualche esempio, abbiamo esteso a tutti i collaboratori presenti in Francia (800 persone) il check-up medico inizialmente riservato ai soli membri del Comitato Esecutivo. Su base volontaria, tutti possono beneficiare di un controllo medico

completo e gratuito ogni due anni prima dei 45 anni e successivamente ogni anno. Un modo molto pratico di prendersi cura delle persone. Su un altro piano, molto diverso, abbiamo anche creato un Dipartimento Talenti... e lo abbiamo reso indipendente dal Dipartimento Risorse Umane! Per dargli più libertà di pensiero e di proposta. Ora segue quasi 600 persone su un totale di 2.000 collaboratori del Gruppo, per dare a tutti la massima opportunità di sviluppo in base alle proprie aspettative ed esigenze. Infine, terzo esempio concreto, abbiamo istituito un vero e proprio piano di azionariato dei dipendenti: il 77% dei collaboratori in Francia e il 50% di quelli presenti all'estero sono diventati azionisti di Remy Cointreau. È un modo naturale di dimostrare la fiducia in un gruppo che ha il senso del lungo termine, grazie alla sua storia, alla sua cultura familiare, ai terroir che coltiva e ai prodotti che fa invecchiare.

Secondo lei, come si sono evolute negli ultimi dieci anni le tematiche legate all'engagement?

Innanzitutto, credo che siano cambiate meno di quanto giornalisti e consulenti vogliano farci credere. I giovani, ad esempio, hanno sempre voglia di migliorare, di essere autonomi, di avere la possibilità di crescere e assumersi delle responsabilità. Non è una novità! Ma è chiaro che le questioni legate al significato e ai valori hanno assunto sempre più importanza. Così come il tema della condivisione dei valori e della redistribuzione dei frutti della crescita. A mio avviso, le aziende che non terranno conto di queste dimensioni, che non riusciranno a coniugare un vero engagement in materia di sviluppo sostenibile con un'autentica partecipazione dei collaboratori, faranno fatica a rimanere attraenti. Se non altro perché faranno fatica a reclutare i talenti di cui hanno bisogno.

Cosa le ha insegnato lo sport professionistico in termini di engagement?

Prima di tutto, l'importanza del team, ovviamente,

soprattutto per me che vengo da uno sport di squadra. Essa è più importante dei singoli individui che la compongono perché, alla fine, la prestazione sarà sempre una prestazione collettiva. E questo vale anche nel business. Ma, all'interno di un team, ho anche sperimentato l'importanza di avere profili complementari. È molto più facile creare una squadra competitiva combinando talenti diversi e complementari, anziché schierare tanti campioni con profili simili... e spesso rivali.

E se avesse qualche consiglio da dare, sulla base della sua esperienza?

Un grande coach mi ha mostrato - e dimostrato - che è molto meglio puntare sulle qualità di ogni membro del team, sui suoi veri punti di forza, su quegli aspetti in cui dà naturalmente il meglio di sé. È questo che genera crescita e rendimento... e quindi engagement. Troppo spesso, invece, il management tende a criticare, a sottolineare i difetti e a mettere l'individuo di fronte alle sue lacune e ai suoi limiti. Siamo positivi, scommettiamo sul meglio di ognuno di noi. E accettiamo il resto!

«Creare performance significa creare le condizioni per l'engagement individuale»



Facciamo la differenza, **innoviamo** e siamo tutti agenti del **cambiamento.**



Cécile Vallienne,
Dipartimento Trasformazione
delle Risorse Umane, La Banque
Postale

Nel Dipartimento di Trasformazione delle Risorse Umane de La Banque Postale, Cécile Vallienne lavora quotidianamente sui temi dell'esperienza dei collaboratori e della gestione del cambiamento.

Forte di una lunga esperienza nel change management all'interno dell'organizzazione, ha condiviso con noi la sua esperienza, i suoi pensieri e le sue convinzioni.

Ritiene che la qualità dell'esperienza dei collaboratori sia un importante fattore di engagement sul posto di lavoro?

Oui, tout à fait. C'est pourquoi nous avons créé, Si, assolutamente. È proprio per questo che, nell'ambito del piano strategico 2030, la cui ambizione è rendere La Banque Postale la "banca preferita dai francesi", abbiamo creato un **programma dedicato all'esperienza dei collaboratori**. In uno spirito di simmetria delle attenzioni dedicate al cliente, stiamo lavorando su tre promesse chiave per i collaboratori di La Banque Postale: ottimizzare la crescita professionale di tutti (integrazione, formazione, accompagnamento durante il percorso, ecc.), migliorare la qualità della vita sul posto di lavoro e incoraggiare l'impegno

civico per una giusta transizione.

Come possiamo quindi garantire ai collaboratori un'esperienza che sia davvero di qualità... e quindi generare un engagement che sia altrettanto di qualità?

In La Banque Postale **misuriamo regolarmente l'engagement**. Senza un vero dispositivo di ascolto, non c'è modo di gestirlo. Ecco perché facciamo parte del barometro dell'engagement del Gruppo La Poste, che riguarda quasi 225.000 collaboratori. Di questi, quasi 18.000 persone de La Banque Postale vengono intervistate ogni anno per misurare il loro orgoglio di appartenenza, la loro comprensione delle scelte strategiche, la chiarezza della loro vision in termini di crescita professionale e la loro intenzione di raccomandare il Gruppo come datore di lavoro... Questo ci permette di tastare costantemente il polso dell'esperienza dei collaboratori.

Secondo lei, quali sono le aspettative delle nuove generazioni? Come sono cambiate?

I valori civici hanno acquisito sempre maggiore importanza. La Banque Postale li ha sempre incarnati in un modello di bancassicurazione a servizio del cittadino, basato su valori reali di fiducia, accessibilità e prossimità. I nostri collaboratori – soprattutto i più giovani – hanno chiaramente bisogno che **questi valori siano incarnati**. Sono diventati molto attenti alle prove concrete di un engagement forte e realmente distintivo.

Al giorno d'oggi, qual è l'aspetto più difficile per favorire l'engagement?e de repenser nos modes

La cosa più difficile è sostenere i team in un **contesto di molteplici trasformazioni e di lavoro ibrido...** il cambiamento rimane un luogo naturale di resistenza. Nella nostra organizzazione abbiamo un fortissimo senso di appartenenza e un'evidente adesione ai valori; quello che dobbiamo fare, quindi, è soprattutto coinvolgere tutti nei processi di trasformazione, che sono impegnativi e senza precedenti. Poi, constatiamo anche un'**aspettativa elevata in termini di rassicurazione** sulla traiettoria e sulle modalità di procedere come gruppo. In effetti, i collaboratori vogliono legittimamente farne parte integrante, essere coinvolti nei cambiamenti, esprimere la loro opinione, per appropriarsi al meglio del loro percorso. Allo stesso modo, la democratizzazione dello smart working implica la necessità di ripensare al nostro modus operandi.

Questo ha chiaramente le sue conseguenze in termini di gestione?

In seguito alla pandemia, è cambiato il modo in cui le persone si rapportano al lavoro, mettendo alla prova manager e collaboratori nel loro agire

individuale e all'interno di un collettivo. Si tratta di una vera e propria sfida per tutti. I manager, mediante fiducia e responsabilizzazione, devono creare rapporti di lavoro più collaborativi e trasversali.

Se avesse un consiglio da dare ai manager di oggi?

Provare, sperimentare e imparare! Credo che sia fondamentale gettare le basi per un vero e proprio diritto alla sperimentazione, per tutti. In effetti, non esistono soluzioni miracolose, ma bisogna lavorare tutti insieme per costruire nuove regole, **per imparare e andare oltre i soliti schemi per inventare e innovare.**

E i giovani collaboratori del Gruppo?

Durante i seminari di integrazione, i nostri manager incoraggiano i nuovi arrivati a condividere ciò che più li ha sorpresi, a essere proattivi e a osare. E hanno ragione! «Facciamo la differenza, **innoviamo e siamo tutti agenti del cambiamento**».

*«I collaboratori vogliono legittimamente farne parte integrante, essere **coinvolti nei cambiamenti, esprimere la loro opinione, per appropriarsi al meglio del loro percorso.**»*

Scegliere la fedeltà!



Kevin Bourgeois,
Co-fondatore de Supermood

Non c'è engagement senza attenzione, e non c'è attenzione senza ascolto... È con questa semplice idea che Kevin Bourgeois ha co-fondato Supermood, una piattaforma dedicata all'ascolto dei collaboratori nelle grandi organizzazioni.

Grazie ai numerosi feedback raccolti da un numero significativo di grandi aziende francesi, ci ha presentato il suo punto di vista e condiviso la sua analisi sulle tematiche legate all'engagement.

Come definirebbe l'engagement?

L'engagement è un concetto piuttosto aperto, ed è facile notare che, nelle aziende, il termine viene utilizzato per indicare sia la "motivazione sostenibile" che il "benessere sul lavoro", passando per concetti come "crescita", "efficacia" e "talent retention" ... Per me, molto semplicemente, l'engagement implica qualità legate alla **motivazione**, a una **produttività** concreta, a una sensazione di **benessere** e a un'intenzione di **fedeltà**.

Cosa vi dicono i dati che raccogliete sull'engagement dei collaboratori e su come si sta evolvendo?

Durante il lockdown, avevamo osservato un

un aumento dell'engagement, in un contesto di maggiore preoccupazione e solidarietà. Ora che la situazione sanitaria si è normalizzata, l'engagement è tornato ai livelli precedenti, che in realtà erano piuttosto mediocri. In particolare, questo è dovuto al fatto che l'attenzione al significato e all'impatto di quello che faccio e l'equilibrio tra lavoro e tempo libero sono diventati ancora più importanti per i collaboratori. E perché le risposte delle organizzazioni non sono necessariamente all'altezza della situazione...

«Per me, molto semplicemente, l'engagement implica qualità legate alla motivazione, a una produttività concreta, a una sensazione di benessere e a un'intenzione di fedeltà.»

Secondo lei, come è possibile promuovere l'engagement dei collaboratori?

Vorrei proporre due idee principali. La prima è la necessità di **sapere cosa succede in azienda**, di ascoltare i team in maniera diretta, senza filtri gerarchici dando importanza a quello che dicono. Non c'è engagement senza attenzione. La seconda è legata all'importanza di **affermare valori fondamentali solidi**, che assumano un significato per tutti, per poi adattarne l'implementazione a livello locale. Se, per esempio, decido di mettere il cliente al centro dell'azienda – come spesso si dice, anche se non è sempre vero nella realtà – è fondamentale lasciare che le unità sul campo possano immaginare e scegliere come realizzare questo obiettivo in maniera concreta. Non c'è engagement senza autonomia.

In che misura è sorpreso di fronte a tematiche come fedeltà e engagement? Cosa la sorprende maggiormente al giorno d'oggi?

Personalmente, sono sempre sorpreso quando noto il divario che c'è tra un discorso che afferma la necessità di trattenerne i talenti... e i budget HR dedicati principalmente a recruiting ed employer branding. Non è logico. È molto più economico ed efficace fidelizzare i team esistenti, già formati, anziché essere costantemente alla ricerca di nuovi talenti. È come se l'evidente necessità di fidelizzare i collaboratori si scontrasse con una forma di inerzia. Sappiamo come assumere, in modo ben ponderato, centralizzato e organizzato. Fidelizzare è più complicato, più esteso, più difficile da pensare e gestire. **Eppure, la talent retention rimane una chiave importante per l'efficacia collettiva.**

E se avesse qualche consiglio da dare agli HR?

Naturalmente, non posso che difendere la categoria, ma credo che, per la direzione aziendale, sia essenziale avere un'idea reale di quello che sta accadendo all'interno dell'azienda stessa. **Vedo troppi dipartimenti che "vanno avanti alla cieca"**, senza sapere veramente dove stanno andando, cosa avrà o meno un impatto interno e se c'è o meno consenso. Questo è dannoso in un'ottica di gestione e comporta anche un notevole carico mentale, che potrebbe essere alleggerito se ci fossero dei sensori interni migliori...

«Sono sempre sorpreso quando noto la distanza che c'è tra un discorso che afferma la necessità di trattenerne i talenti... e i budget HR dedicati principalmente a recruiting ed employer branding.»

Supermood

Fondata nel 2015, Supermood è una piattaforma dedicata al feedback dei collaboratori nelle grandi organizzazioni. Oggi vanta **45 collaboratori e, tra i suoi clienti, c'è quasi la metà delle aziende del CAC 40** (il principale indice azionario della borsa francese n.d.t.).

L'obiettivo? Trasformare i feedback, i pareri e le idee di **tutti in leve di innovazione e competitività, migliorando al contempo la qualità della vita lavorativa e fidelizzando i team.**



**«Se l'engagement è essenziale
sia per le performance che
per la fedeltà, allora creare
engagement dovrebbe essere un
obiettivo davvero importante.»**

Dominique Duquesnoy,
Direttore Generale di PerformanSe

synthèse

12 modi efficaci per
creare engagement!

05.

12 modi efficaci per creare l'engagement!



Il mondo del business, dinamico e instabile a causa dell'attuale contesto sociale e politico, così tumultuoso, unito a un mondo del lavoro sempre più globale, ha evidenziato l'importanza critica di promuovere una cultura organizzativa che favorisca il benessere, l'engagement e le prestazioni dei collaboratori" (Otaye-Ebede et al, 2020; Petchsawang e Mclean 2017).

Se l'engagement è essenziale sia per le performance che per la fedeltà, allora creare engagement dovrebbe essere un obiettivo davvero importante.

Per raggiungere questo obiettivo abbiamo proposto, in maniera sintetica, 12 idee semplici e concrete basate su 6 ambiti di riflessione e lavoro, che sono emerse dopo aver ascoltato le riflessioni di chi ha contribuito al nostro White Paper: esperti, responsabili delle risorse umane, membri del Gruppo Julhiet Sterwen, ecc

#1. Sin dal recruiting



Andare oltre le conoscenze tecniche e le esperienze e scegliere candidati i cui valori, codici e aspettative siano compatibili con quelli dell'organizzazione in termini di fattori ambientali, caratteristiche del lavoro, rettitudine morale, opportunità di apprendimento e di crescita, autonomia, relazioni sul lavoro, utilità del lavoro e riconoscimento... Questo è necessario per considerare eventuali comportamenti che vanno oltre il mero ruolo professionale.

• È anche per il fatto che mi identifico con l'ambiente e con il mio datore di lavoro che sarò in grado di creare un legame duraturo sia con l'uno che l'altro.

PROIEZIONE



Garantire a tutti un'integrazione davvero di qualità.

• Sin dall'inizio, dimostrare l'importanza di ogni collaboratore e facilitare la creazione di legami

duraturi.

• Queste rappresentazioni si fondono rapidamente con gli indizi più visibili e contribuiscono a creare una visione positiva o negativa dell'ambiente.

ACCOGLIENZA

#2. Nel quotidiano



Offrire ai collaboratori autonomia, massima flessibilità e la possibilità di organizzarsi il più liberamente possibile...

• Eliminare vincoli autoritari, obbligo di una presenza fissa e varie forme di micro-gestione!

• Gli indicatori della leadership si stanno evolvendo e si basano ormai sulla capacità di delegare compiti importanti e stimolanti (ciò che deve essere fatto), concedendo margine di manovra sul modo di gestire le attività (come devono essere svolte).

AUTONOMIE

 **Garantire ai collaboratori un'esperienza pienamente soddisfacente, sia da remoto che in presenza.**

- Perché la soddisfazione quotidiana sul lavoro rimane un imperativo... se vogliamo invogliare ad andare oltre il semplice contratto base! L'esperienza deve andare oltre le mode e le tendenze e i bisogni devono essere costantemente analizzati.

ATTENZIONE

#3. In linea con il management

 **Offrire un management di prossimità, diretto e personalizzato**

- Lo smart working non può e non deve significare anonimato, allontanamento o indifferenza.
- La gestione delle attività a distanza non può eludere la questione della fiducia, che deve essere espressa con maggiore vigore: condividere le informazioni positive, incoraggiare la collaborazione e la comunicazione tra i membri del team, condividere la vision e la pianificazione dei compiti.

PRESENZA

 **Dare a tutti un feedback reale sui loro contributi**

- Per riconoscere la qualità delle loro prestazioni... e per incoraggiarli a fare meglio.

RETOUR

#4. In una prospettiva HR

 **Puntare a offrire a tutti un posto di lavoro equo e adeguato, davvero in linea con le proprie motivazioni**

- Creare circoli virtuosi di fiducia, realizzazione, successo e feedback positivo.....

ADATTAMENTO

 **Isentire una crescita positiva e a lungo termine di ciascun collaboratore, sviluppando nuove competenze e ulteriore know-how...**

EVOLUZIONE

#5. In modo istituzionale

 **Dare un senso al lavoro di tutti**

- Ricordare la mission, spiegare i contributi, rendere il lavoro vivace, utile e concreto...

SENSO CONCRETO

 **Garantire trasparenza ed equità nel processo decisionale e nella remunerazione.**

- Prendere decisioni chiare ed eque, retribuire in modo congruo e coerente rispetto agli sforzi compiuti...

PROMESSE MANTENUTE

#6. Sul lungo termine...

 **Garantire una corrispondenza duratura tra le aspettative dell'individuo e quelle dell'organizzazione**

- Ciò che è vero il primo giorno del contratto di lavoro può evolversi e deteriorarsi nel corso del tempo. È indispensabile procedere con regolari aggiornamenti per entrambe le parti !

AGGIORNAMENTO

 **Misurare regolarmente la soddisfazione e l'engagement**

- Per assicurarsi della qualità dei collegamenti esistenti e costruire – se necessario – i relativi piani d'azione che risultano necessari...

ASCOLTO

Conciliatori

L'engagement demande plus de liens, plus d'affects, plus de sens !

L'engagement richiede
più legami, più emozioni,
più significato!

05.

L'engagement richiede **più legami, più emozioni, più significato!**

La soddisfazione quotidiana sul lavoro è importante, ovvio. Anzi, è quasi necessaria. Ma non basta a stimolare l'intenzione di agire, di impegnarsi o di instaurare relazioni durature, quella voglia di fare di più, di fare meglio, con e per gli altri, ogni giorno. Per non accontentarsi del "compitino" di base previsto nel contratto.

Ma per creare questo tipo di engagement, che presuppone un "attaccamento" e un legame di qualità, non basteranno le solite risposte standardizzate (qualità dei locali, flessibilità degli accordi di smart working, pertinenza degli strumenti messi a disposizione, ecc.). Il marketing dell'esperienza dei collaboratori – così come il marketing della customer experience – non sarà sufficiente. Nemmeno il management di prossimità, per quanto possa essere basato sulle migliori intenzioni, potrà essere sufficiente, intrappolato com'è nelle sue limitate risorse.

Senza qualcosa di più strutturante nel rapporto con l'organizzazione, con la sua mission e con chi la ispira e la guida, a prevalere sarà l'approccio "act your wage" e a rimetterci saranno, invece, tutti quanti: le aziende, ovviamente, alle prese con un'erosione dell'efficacia collettiva, ma anche gli individui, bloccati in una spirale di demotivazione, e quindi di perdita di senso e di interesse.

Perché – come tutti i giochi di coppia – è un gioco che prevede la presenza di due giocatori. E se le aziende, a forza di priorità finanziarie e di imperativi di flessibilità, hanno spesso contribuito

al disimpegno collettivo, anche gli individui, a loro volta, ci stanno mettendo del loro: esigenze di flessibilità e di libertà, richieste di una settimana lavorativa di 4 giorni, voglia di lavorare quando e dove vogliono...

Ma alla fine è proprio questo che vogliamo tutti? Un mondo ultra-flessibile, senza legami reali se non quelli di circostanza, giusto per il tempo di un progetto, di un periodo, di un incarico? Un mondo di processi e di mercenari, in open space, in flex office e in smart working? O un mondo vivo, impegnato e condiviso attorno a progetti di valore?

Per ricreare l'engagement, e quindi anche un'efficacia collettiva e duratura nel tempo, è forse giunto il momento di reinventare le relazioni sul posto di lavoro. In un mix di flessibilità e presenza. Dove il concetto di "figura autoritaria" non sarà più considerata una parolaccia. E dove la consapevolezza di un significato duraturo sarà davvero portatore di un engagement reale...

Perché una collaborazione senza impegno, senza legami, senza attaccamento, non è altro che utilitarismo reciproco. Perché l'engagement non è condizionato e può essere espresso solo mediante la fiducia.



Dominique DUQUESNOY
Direttore Generale,
PerformanSe



In qualità di editore di test ed esperto di psicomelia, Performanse si è specializzato nella valutazione e nello sviluppo delle soft skills.

Da oltre 35 anni, Performanse basa il suo know-how sulla conoscenza dell'individuo al lavoro, con la convinzione che tale conoscenza sia fondamentale per le performance dell'azienda e la soddisfazione delle persone che vi contribuiscono.

Con un'ampia gamma di soluzioni di assessment e di servizi di consulenza, Performanse accompagna ogni anno oltre 1.500 clienti in Francia e all'estero nei loro progetti di recruiting, di gestione delle carriere e delle competenze e di sviluppo individuale e collettivo.

Si ringraziano tutti coloro che hanno
collaborato alla realizzazione di questo
White Paper:

HEC MONTRÉAL

Supermood




RÉMY COINTREAU

julhiet  sterwen



