

Comment réinventer l'**Expérience Employé** pour gagner la guerre des talents ?



Akoya

Supermood

SOMMAIRE

Edito **3-4**

Présentation des auteurs **5**

1. L'expérience employé : définition et enjeux **7-9**

1.1 Ce qu'est l'expérience employé 7

1.2 Ce que n'est pas l'expérience employé 8

1.3 D'importante, l'expérience employé est devenue indispensable 9

2. Comment améliorer votre expérience employé : les 10 bonnes pratiques **11-67**

2.1 Vision 14

2.2 Gouvernance 24

2.3 Outils 33

2.4 Workplace 46

2.5 Rituels 58

Conclusion **68**



L'expérience employé, arme de rétention massive

Crise sociale, crise sanitaire, “grande démission”, guerre des talents : que reste-t-il après tant de bouleversements dans le monde du travail ? **Il reste de l'humain, avec des souvenirs, des attentes et des émotions.**

La période dans laquelle nous vivons invite les entreprises à deux impératifs parfois contraires : il faut revenir aux fondamentaux, à la stabilité tant désirée après les remous, et en même temps se réinventer dans un monde nouveau et transformé pour des décennies. Il faut mêler rassurance et ambition, assise et mouvement.

Les fonctions RH sont au cœur de ces transformations. Elles sont emportées par le mouvement avec des directives demandant toujours plus d'agilité, de multitâche et de présence sur tous les fronts. Et elles doivent le maîtriser, tout en accompagnant collaborateurs et managers au quotidien. Fait notable : elle ont aujourd'hui plus que jamais toute légitimité aux yeux des dirigeants afin d'agir et de faire changer les choses concrètement.

En miroir, la période a été rude pour les collaborateurs. Entre chômage partiel ou impossible déconnexion, les collaborateurs ont pris du recul sur la relation qu'ils entretiennent avec leur entreprise. **Ils ne cherchent plus aujourd'hui une entreprise bon marché (paie, sécurité), mais une entreprise qui les fasse vibrer (sens, évolution, impact).** Les statistiques effrayantes de “la grande démission”, pourraient quasiment nous permettre d'annoncer la mort du transactionnel et l'avènement du sens. Et le déséquilibre entre l'offre et la demande ravive une guerre des talents que l'on croyait parfois amoindrie. Comment ainsi maximiser la rétention des collaborateurs, leur performance et leur bien-être ?



En adressant le sujet fondamental du vécu dans l'entreprise. Les salariés transposent plus que jamais les exigences du consommateur au monde de l'entreprise. On ne travaille plus pour l'entreprise, on travaille avec. Et au cœur de cette collaboration : l'expérience.

Des expériences plurielles, temporelles et spatiales. L'expérience d'accueil. L'expérience d'évolution. L'expérience de tous les instants. L'expérience du bureau. L'expérience du groupe. L'expérience du changement. Toutes ces dimensions se regroupent sous l'appellation générique "expérience employé", et c'est celle-ci qui sera au cœur de ce livre blanc.

Chez Akoya et Supermood, nous avons le privilège d'avoir été acteurs de centaines de transformations humaines en grands groupes et scale-up. Forts de notre expérience chez Akoya à travers l'accompagnement de grands groupes internationaux et français de tous secteurs et des 7 millions de réponses de salariés collectées sur la plateforme Supermood, nous souhaitons partager nos retours sur ces expériences changeantes, souvent singulières et toujours passionnantes.

Nous partons du principe que le lien entre bien-être et productivité au travail n'est plus à prouver.

La science offre désormais assez d'exemples édifiants sur les corrélations fortes entre engagement et performance. **Or comme l'engagement est une conséquence directe de l'expérience vécue par les collaborateurs, la question n'est plus "faut-il se mettre à l'expérience employé ?" mais "comment faire ?".**

Tout au long de la rédaction de ce livre blanc, nous avons essayé de ne tomber ni dans l'exposé trop conceptuel pour être actionnable, ni dans les raccourcis qui perdent nuance et sens. Nous avons souhaité vous donner des clefs de lecture et de réflexion concrètes afin de passer à l'action et mettre en place une expérience employé forte au sein de votre entreprise. Amélie Nothomb a écrit « Un livre, c'est un détonateur qui sert à faire réagir les gens ». Nous vous souhaitons avec ce livre blanc une belle série de détonations !



AUTEURS



Kevin Bourgeois

Président & Co-fondateur

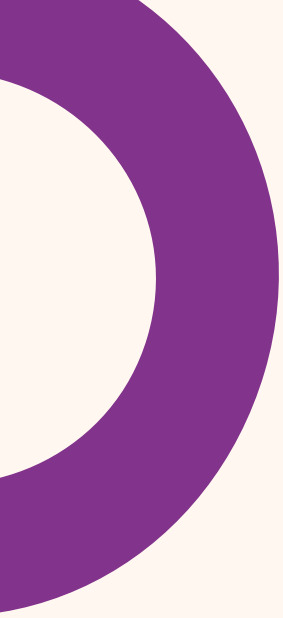
Kevin est co-fondateur et président de Supermood. Passionné des données et de psychologie, cet ingénieur de formation a accompagné les transformations de plus de 250 entreprises. Intervenant à HEC sur le *People Analytics*, il est spécialiste du feedback collaborateur. Ayant travaillé en France, aux Etats-Unis et à Hong-kong, il est fervent défenseur de l'engagement contextuel, où l'engagement collaborateur est considéré par le spectre de l'environnement et non comme un absolu

Maxime Chevallet

Manager & Expert Expérience Employé

Maxime Chevallet est Manager et Expert Expérience Employé au sein du cabinet Akoya qu'il a rejoint en 2017, après plusieurs expériences professionnelles à l'étranger, (Madrid, Chicago, Londres). Il accompagne aujourd'hui des grands groupes et *scale-ups* sur leur stratégie people comme L'Oréal ou Welcome To The Jungle. Auteur d'un premier livre blanc sur l'Expérience Employé publié en 2019, il est également Professeur à HEC où il enseigne les thématiques liées au *Strategic People Management*.





01

L'expérience employé : définition et enjeux

1. Ce qu'est l'expérience employé

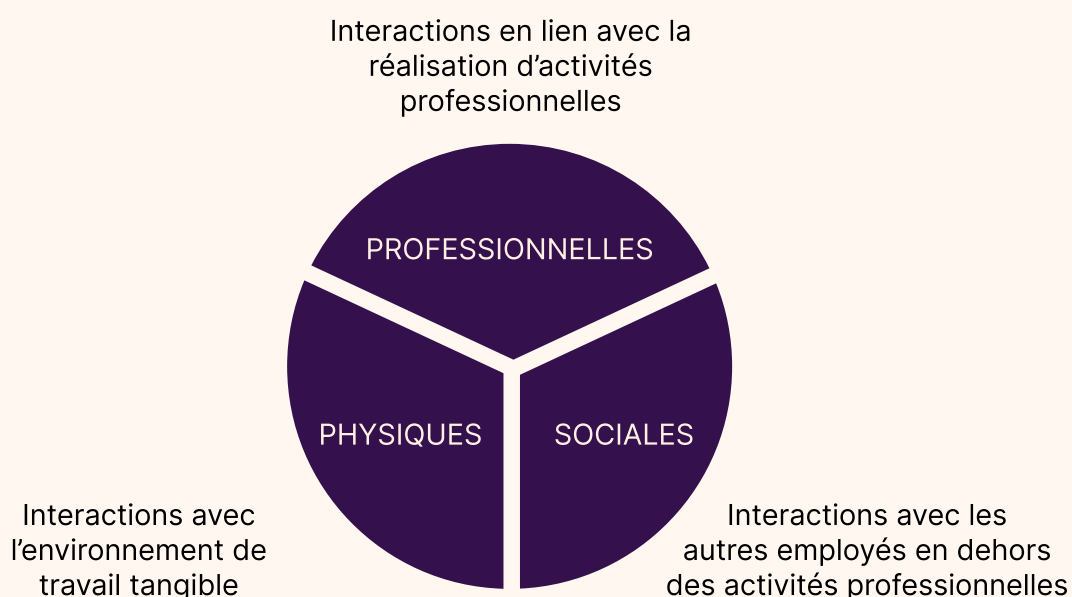
L'expérience employé **couvre l'ensemble des interactions entre l'employé et son entreprise**. Ces interactions peuvent être divisées en trois types :

- Les interactions professionnelles en lien avec la réalisation d'activités professionnelles ;
- Les interactions physiques avec l'environnement de travail tangible ;
- Les interactions sociales avec les autres employés en dehors des activités professionnelles.

Plusieurs terminologies sont utilisées actuellement pour parler de la même notion : expérience employé, expérience salarié, expérience collaborateur, etc. Nous utiliserons pour le reste de l'étude le terme **Expérience Employé au sens large**, en incluant à la fois :

- **Les futurs employés** (et notamment les candidats) ;
- **Les employés actuels**, c'est-à-dire toutes les personnes réalisant une activité professionnelle pour l'entreprise ;
- Les **anciens employés**.

LES 3 TYPOLOGIES D'INTERACTIONS VÉCUES PAR LES EMPLOYÉS

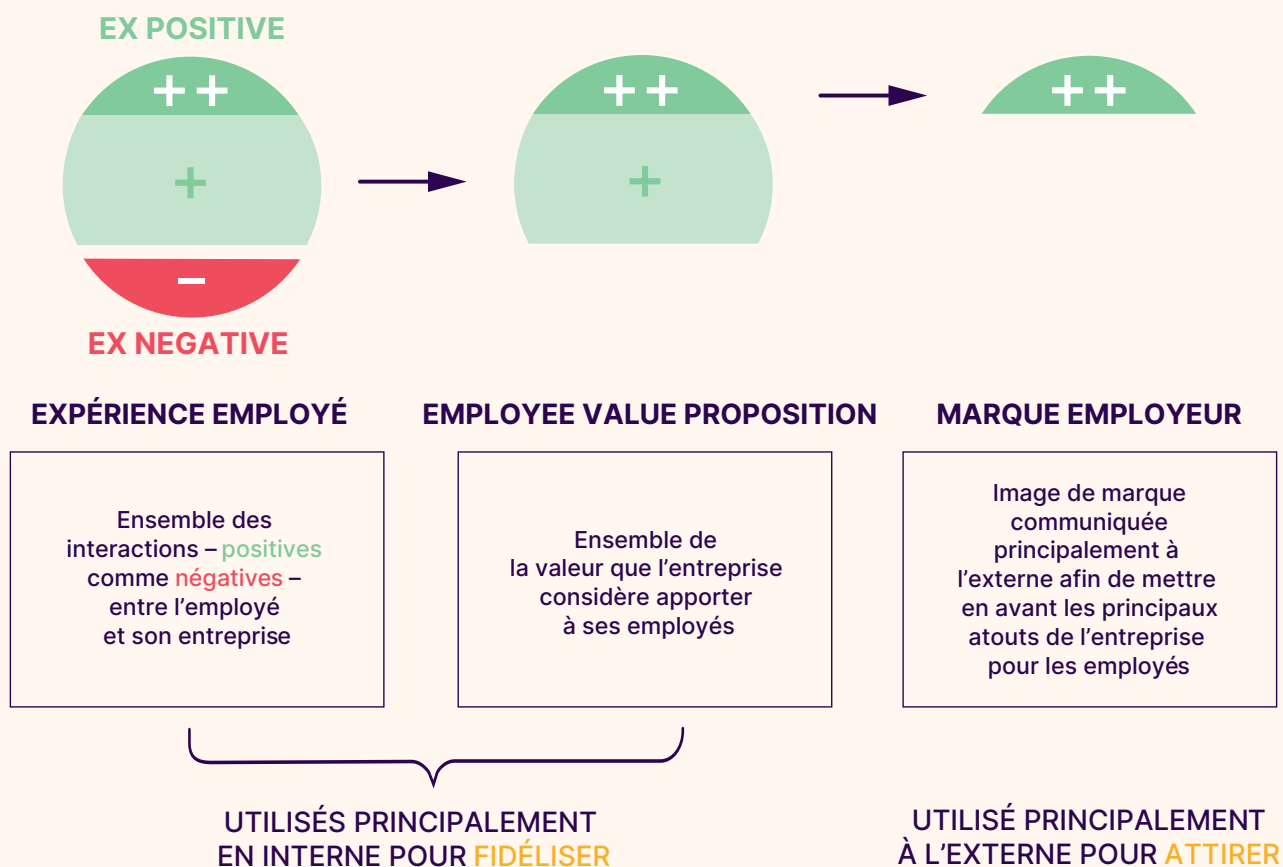


2. Ce que n'est pas l'expérience employé

L'expérience employé est parfois confondue avec certains concepts qui sont proches et pourtant différents :

- **L'Employee Value Proposition (EVP)** qui est l'ensemble de la valeur que l'entreprise considère apporter à ses employés. Une EVP bien définie permet aux entreprises de rationaliser et d'expliquer l'expérience positive ressentie par les employés ;
- **La marque employeur**, qui est l'image de marque communiquée principalement à l'externe. La marque employeur permet de mettre en avant les principaux atouts de l'entreprise pour les employés et ainsi se différencier de ses concurrents sur le marché du travail.

LA DIFFÉRENCE ENTRE EX, EVP ET MARQUE EMPLOYEUR



3. D'importante, l'expérience employé est devenue indispensable

Une guerre des talents de nouvelle ampleur

La “guerre des talents” menée par les entreprises pour essayer d’attirer et retenir les meilleurs talents n’est pas nouvelle. Pour autant, plusieurs éléments sont venus rebattre les cartes ces dernières années.

Tout d’abord, la crise sanitaire a entraîné une **distanciation des employés** avec leur entreprise à différents niveaux :

- **Géographique** en demandant aux employés qui le pouvaient de télétravailler ;
- **Sociale** en limitant de fait les interactions informelles vécues entre les employés ;
- **Temporelle** avec une collaboration beaucoup plus asynchrone au sein des équipes.

Cette prise de recul a nourri les réflexions des employés qui se sont mis **à se questionner sur les raisons profondes de leur appartenance à l’entreprise**.

Qui ne s’est jamais posé la question pendant ces longs mois de confinement : “Est-ce que je travaille vraiment pour une entreprise qui me correspond ?”. Ce questionnement général, couplé avec un bousculement de l’offre et la demande sur le marché du travail, est l’une des raisons expliquant l’avènement de la “grande démission”, commencée aux Etats-Unis et qui s’étend désormais à l’Europe.

Ce phénomène, qui se traduit par la démission d’une grande proportion des employés et ce, sans forcément qu’ils n’aient retrouvé un emploi, témoigne que **ce qui suffisait jusqu’à présent à retenir les collaborateurs ne suffit plus**. Les entreprises doivent donc repenser leur stratégie pour attirer et fidéliser leurs talents de demain.

L'expérience comme nouvelle monnaie d'échange

Face aux changements de priorités des collaborateurs, la **relation contractuelle** consistant à travailler pour un bon salaire ne suffit plus pour attirer et retenir un employé.

Aujourd'hui, les collaborateurs s'attendent à vivre une **relation expérientielle** avec leur entreprise, c'est-à-dire une expérience satisfaisante à travers l'ensemble des interactions professionnelles ou informelles vécues au quotidien. 79% des collaborateurs valoriseraient d'ailleurs plus l'ambiance de l'entreprise que le salaire⁽¹⁾. Mais si le salaire n'est plus l'arme principale des entreprises pour rivaliser dans la guerre des talents, **ces dernières doivent repenser leur approche en considérant l'expérience comme un nouveau fer de lance** leur permettant de se différencier de leurs concurrents.

Source : (1) Ipsos & Openmind, 2018





Comment améliorer votre expérience employé : les 10 bonnes pratiques

Vouloir améliorer l'expérience employé n'est pas nouveau, et de nombreuses entreprises agissent depuis plusieurs années, conscientes de l'avantage concurrentiel certain que cela procure : une augmentation de 2% du taux de satisfaction des employés entraînerait ainsi une augmentation de 1% de la satisfaction des clients.⁽¹⁾

Si les écarts entre les entreprises matures et novices sur le sujet étaient grands, il se sont encore accentués avec la crise.

D'un côté, 82% des entreprises "pratiquantes" ont traversé la crise sans difficulté selon le baromètre de l'EX.⁽²⁾

De l'autre, les entreprises "non pratiquantes" ont connu de grandes difficultés à gérer leurs enjeux humains, et se sont rendu compte de l'importance de traiter le sujet. En effet, 70% d'entre elles souhaitent mettre en place des politiques visant à améliorer l'EX à court ou moyen terme.⁽³⁾

L'enjeu n'est donc plus de convaincre les entreprises qu'agir sur l'EX est important, il est plutôt de leur expliquer comment agir efficacement sur le sujet. Le sujet étant tellement vaste, il est difficile de savoir par où commencer, quoi prioriser, qui impliquer, ou encore comment vérifier l'efficacité des actions entreprises.

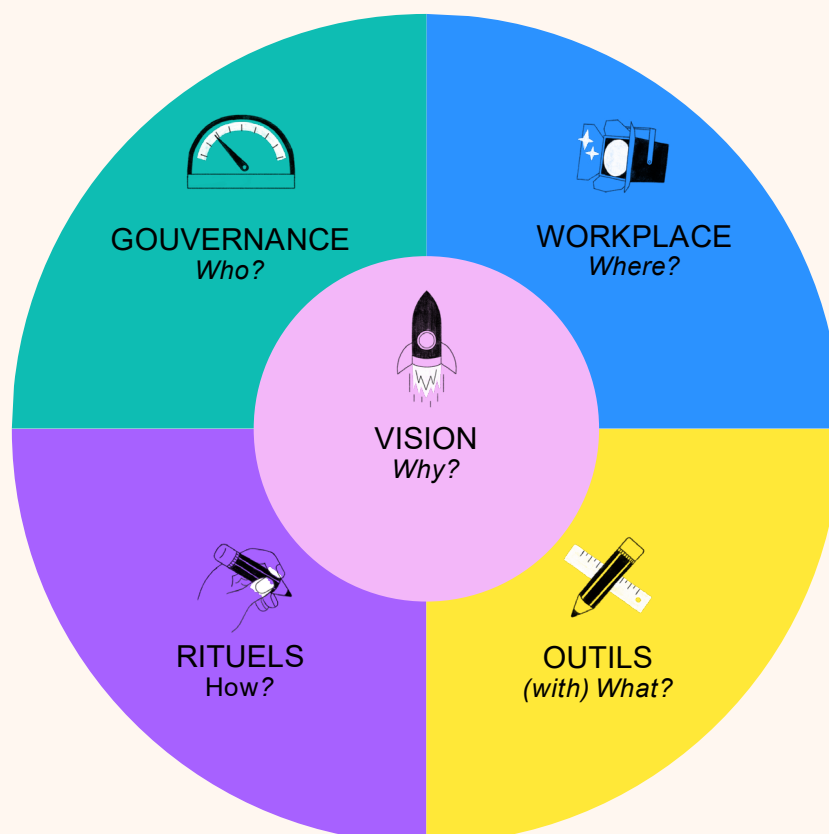
Source : (1) Etude Gartner (2) & (3) Parlons RH



Ce livre blanc a pour vocation de vous donner les clés sur les **5 dimensions où l'entreprise peut agir pour améliorer son Expérience employé** : la vision, le workplace, les rituels, les outils et la gouvernance.

Au sein de chaque dimension, nous prendrons soin de vous confier nos bonnes pratiques actionnables, illustrées par des business cases d'entreprises matures sur les sujets en question.

LES 5 DIMENSIONS POUR AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ DANS VOTRE ENTREPRISE





VISION

Mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune

Des collaborateurs qui partagent la vision et les valeurs de l'entreprise sont 15% plus productifs et ont 26% de chance en moins de quitter l'entreprise.

Source : Queen's University Centre for Business Venturing

1. La vision comme catalyseur de la quête de sens des collaborateurs

Dans un contexte de crise sanitaire où les employés du monde entier ont eu le temps de **prendre du recul sur ce qui les poussent à aller travailler chaque jour, il est devenu impératif pour les entreprises de prendre elles aussi le recul nécessaire pour (re)définir les raisons profondes de leur existence actuelle et future.** Au-delà de la simple recherche de profit ou de croissance, qu'est-ce qui fait que votre entreprise existe et doit continuer d'exister demain ? Cette prise de recul est devenue essentielle pour être en mesure d'attirer et de retenir vos talents, car comme Simon Sinek le résume bien : "les personnes ne vous suivront pas pour ce que vous faites, mais pour *pourquoi* vous le faites".

2. Les 4 étapes pour bénéficier d'une vision efficace au sein d'une entreprise

Pour être robuste, efficace et pérenne, une vision doit être en mesure de valider 4 grandes étapes :

1

Formaliser signifie faire un choix parmi plusieurs bonnes options. Et prendre le temps d'identifier les renoncements liés au choix de cette vision plutôt qu'une autre.

2

Communiquer signifie faire en sorte que tous les collaborateurs, peu importe leur localisation, leur métier, leur ancienneté puissent avoir accès à la vision de l'entreprise et la comprendre parfaitement.

3

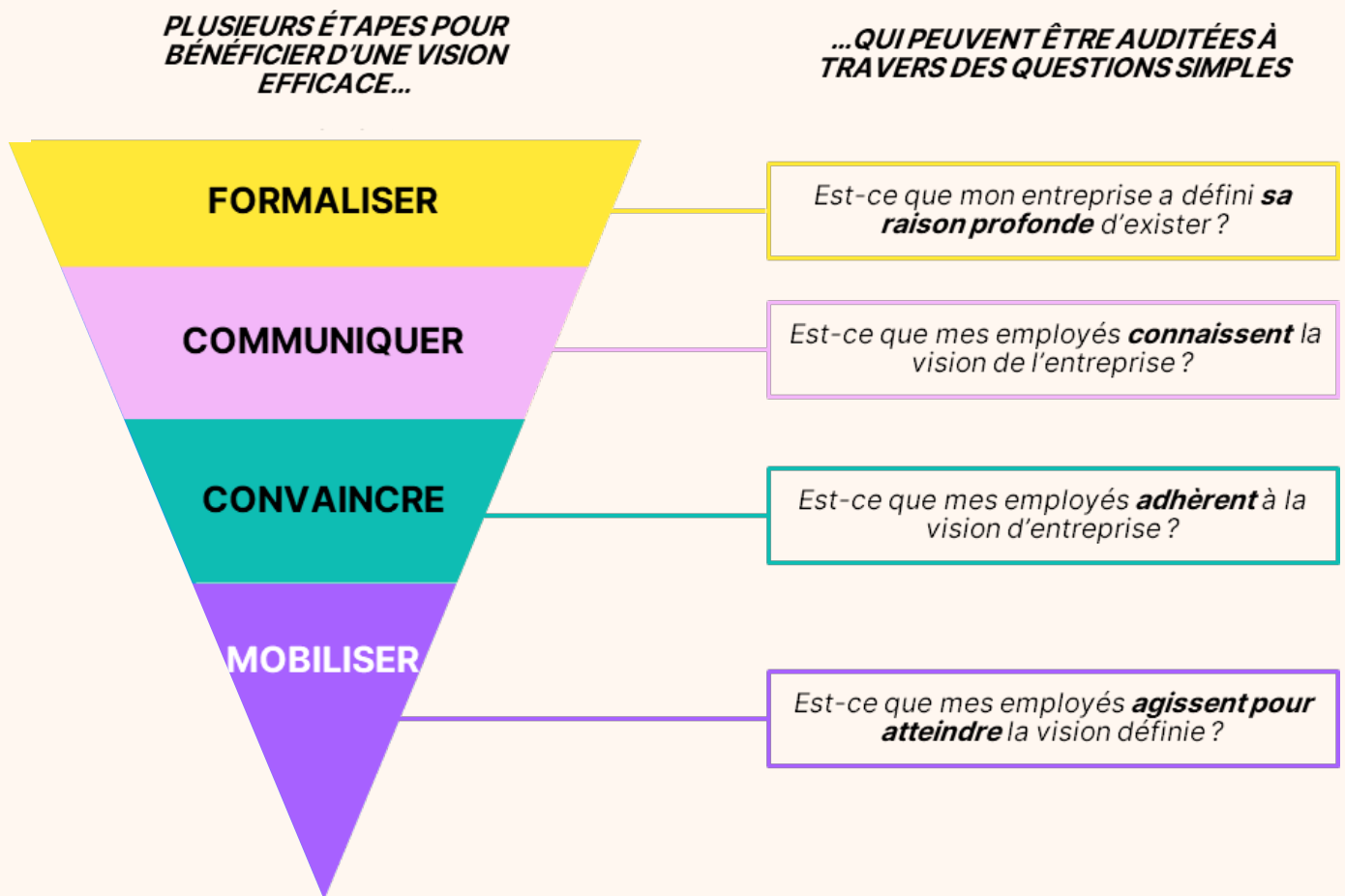
Convaincre signifie s'assurer que les collaborateurs, au delà de la connaître, soient en accord avec la vision de l'entreprise et prêts à l'expliquer voir la défendre auprès d'autres personnes au sein ou en dehors de l'entreprise.

4

Mobiliser signifie créer les conditions pour que tous les collaborateurs puissent agir afin d'aider l'entreprise à atteindre la vision définie.

Ces **4 étapes** sont essentielles pour faire en sorte que la vision puisse rayonner à la fois en interne auprès de tous les collaborateurs, mais aussi à l'externe grâce à ces mêmes employés qui seront vos principaux ambassadeurs.

LES 4 ÉTAPES POUR BÉNÉFICIER D'UNE VISION EFFICACE



FOCUS : COMMENT LA VISION DE DECATHLON LUI PERMET DE RAYONNER DANS UN MARCHÉ DU TRAVAIL CONCURRENTIEL

Si Decathlon figure depuis maintenant 12 ans dans les premières places du classement Great Place to Work, c'est notamment parce qu'elle **a su définir et décliner une vision pleine de sens à l'ensemble de ses collaborateurs.**

Depuis sa création en 1976, Decathlon a toujours mis en avant sa philosophie d'entreprise **"responsabilisante"** en croyant profondément en l'homme et en sa capacité à se développer et prendre ses responsabilités pour transmettre la passion du sport. Consciente de l'importance d'avoir une vision robuste, différenciante et actionnable, Decathlon est un modèle de maturité sur les 4 dimensions évoquées :

Formaliser :

Decathlon a compris que la vision n'est impactante que si l'entreprise prend conscience et agit sur les conséquences des choix réalisés. Par exemple, responsabiliser à tous les niveaux nécessite de renoncer à des relations hiérarchiques où le manager a tous les pouvoirs, complexifie la prise de décision et implique d'accepter le droit à l'erreur à tous les niveaux.

Communiquer :

Pour justement favoriser ce "droit à l'erreur", Decathlon l'a transformé en "devoir d'essayer" pour ses "coéquipiers" (plutôt que salariés) qui ont pour objectif de "partager l'information" (plutôt que de la remonter ou la descendre).

Le choix des mots a un réel impact sur la perception des collaborateurs et permet de favoriser une culture en cohérence avec la vision souhaitée.

Convaincre :

En créant les conditions de recrutement adaptées pour mettre en avant la passion du sport (ex : recrutement pendant une partie de sport, “viens en recrutement en short”), Decathlon bénéficie de candidats convaincus de la vision de l'entreprise, et donc de futurs collaborateurs convaincants pour transmettre leur passion au quotidien dans leur métier.

Mobiliser :

Decathlon a mis en place des rôles que le collaborateur peut occuper jusqu'à 20% de son temps, et qui peuvent être totalement différents des activités menées au sein de son métier classique. Par exemple, un vendeur peut travailler dans la réalisation d'activités RH, et un Marketer peut travailler sur de l'IT, tant qu'il y a une appétence pour le sujet et un vrai besoin business au sein du périmètre.

En ayant une vision claire, communiquée avec les bons mots et en créant les conditions pour que chaque collaborateur puisse faire de cette vision leur réalité, Decathlon a réussi à devenir et rester l'une des entreprises les plus attractives de ces dernières années, ce qui lui permet de bénéficier des meilleurs talents pour préparer l'avenir.



Adapter la vision aux réalités plurielles de l'entreprise

69% des clients considèrent qu'un service client personnalisé a une influence sur leur fidélité : pourquoi en serait-il autrement pour les employés ?

Source : Atalian Interactive, 2021

1. L'entreprise comme une multiplicité d'individus aux besoins différents

Rassembler autour d'un but commun n'enlève en rien les différences intrinsèques des employés au sein d'une entreprise. De par notre histoire, nos précédentes expériences, notre entourage, notre pays, nous avons chacun nos façons de réagir qui nous différencient sur nos besoins, nos ressentis et notre manière de percevoir la vision de notre entreprise.

Dès lors, comment imaginer qu'une vision générique puisse suffire à engager et mobiliser l'ensemble des collaborateurs ? Pour être réellement efficace, une vision doit être adaptée, déclinée pour coller aux différentes réalités vécues dans les entreprises.

2. Comment adapter efficacement votre vision d'entreprise

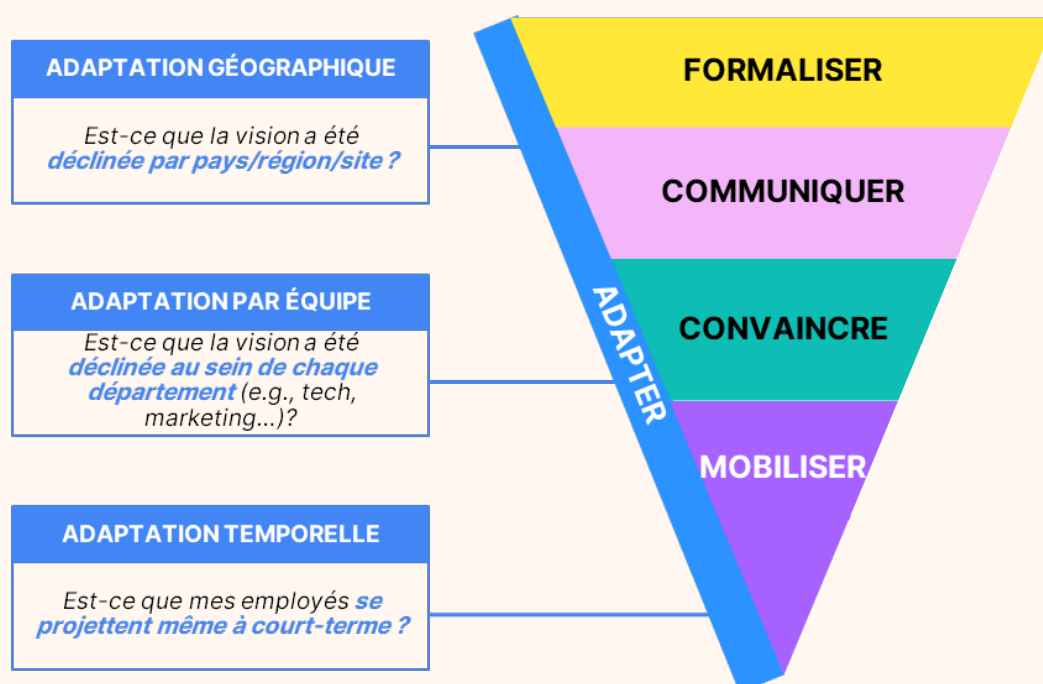
Pour faire en sorte que l'intégralité de vos collaborateurs puisse s'approprier parfaitement la vision, il est essentiel de l'adapter à 3 niveaux distincts :

- **Géographiquement** : prendre en compte les différences culturelles, de contexte en fonction des régions/pays/sites et ajuster la communication de la vision et les initiatives associées ;

- **Par équipe** : faire en sorte que l'ensemble des départements (e.g., RH, marketing, business, tech) aient **une vision claire de leur rôle à jouer à moyen et long-terme** dans l'accomplissement de la vision ;

- **Temporellement** : dans un monde où l'on reste de moins en moins longtemps dans la même entreprise, avec près d'un jeune sur deux qui déclare vouloir quitter son entreprise d'ici 3 ans selon l'Insee, faire en sorte que chacun comprenne comment il peut apporter sa pierre à l'édifice au quotidien pour aider l'entreprise à atteindre la vision définie.

POUR ÊTRE RÉELLEMENT EFFICACE, LA VISION DOIT ÊTRE ADAPTÉE À 3 NIVEAUX



FOCUS : COMMENT WELCOME TO THE JUNGLE A ADAPTÉ SA VISION POUR RENFORCER L'ENGAGEMENT DE SES COLLABORATEURS

Welcome to the Jungle (WTTJ) est une entreprise dont la vision est de révolutionner l'expérience vécue au travail, en permettant, d'une part, aux entreprises qui recrutent de s'illustrer à travers différentes données pour permettre aux candidats de se projeter ; et d'autre part en offrant du contenu à tous (candidats, collaborateurs, dirigeants...) pour tenter de répondre à leurs questions sur le monde du travail.

Pour autant, Welcome to the Jungle s'est rendu compte à travers la mise en place de sondages hebdomadaires internes (le *Jungle Mood*) que communiquer et mobiliser autour d'une vision commune ne suffisait pas à garantir l'engagement de ses collaborateurs à tous les niveaux :

- **Au niveau géographique** avec une difficulté des bureaux internationaux à s'approprier la vision issue du Headquarter en France ;
- **Au niveau des équipes** avec une difficulté de certains départements à comprendre concrètement leur rôle à jouer dans l'accomplissement de la vision ;
- **Au niveau temporel** avec une difficulté des collaborateurs à relier la vision long-terme de l'entreprise à leurs tâches du quotidien.

Forte de ce constat, l'entreprise a lancé plusieurs initiatives pour adapter sa vision à tous les niveaux.

Adaptation géographique : une communication de la vision beaucoup moins axée sur le modèle parisien et beaucoup plus adaptée par région, ainsi qu'un renforcement de la collaboration du Top Management en République Tchèque.

Adaptation par équipe : la mise en place d'ateliers pour décliner la vision globale de l'entreprise au sein de chaque département et comprendre par exemple concrètement comment le rôle de l'équipe tech (e.g., se focaliser sur les produits pour proposer une UX qui sorte du lot) se distingue du rôle de l'équipe business (e.g., élargir l'offre de clients pour permettre au candidat d'étendre son champ des possibles).

Adaptation temporelle : l'adaptation de la communication trimestrielle du CEO pour qu'elle soit beaucoup moins sur la vision long-terme, et beaucoup plus sur pourquoi les projets menés dans les prochains mois permettent l'accomplissement de cette vision.

Ces initiatives ont permis lors des différents Jungle Mood d'observer une satisfaction et un engagement en croissance pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, conscients qu'ils pouvaient chacun apporter leur pierre à l'édifice peu importe leur provenance, leur équipe ou leur projection à plus ou moins long-terme dans l'entreprise.





GOUVERNANCE

Impliquer tout le monde dans l'amélioration de l'expérience employé

Plus de 60% des initiatives visant à améliorer l'Expérience Employé sont déjà portées par les RH en collaboration étroite avec les managers au sein de l'entreprise.

Source : Human Transformation Index 2022

1. L'expérience employé existe, qu'on le veuille ou non

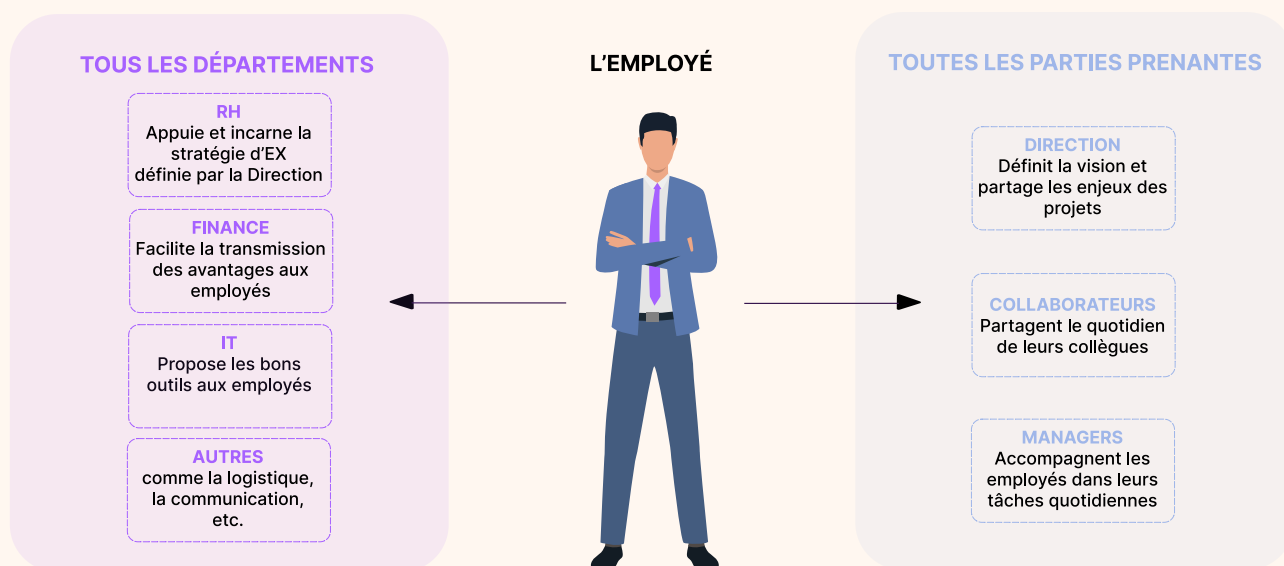
L'expérience employé étant la somme des interactions que vit un collaborateur au quotidien, elle ne représente pas - par définition - quelque chose de nouveau : elle a toujours existé ! **Que l'entreprise le veuille ou non, et peu importe son niveau de maturité sur le sujet, l'employé vit chaque jour une succession d'expériences, qui peuvent être positives ou négatives.** Refuser de voir que l'employé vit une expérience au quotidien, c'est ne pas se donner les moyens d'atténuer son expérience négative et de renforcer ses expériences positives, et donc se priver de moyens d'engager le collaborateur à court et moyen terme.

2. Tout le monde a son rôle à jouer

Dès lors que le collaborateur vit une expérience au contact de l'ensemble des personnes et des départements avec lesquels il interagit, **tout le monde est en mesure d'influencer directement ou indirectement l'expérience des collaborateurs.** Restreindre ce rôle d'amélioration de l'expérience employé aux RH n'est donc pas pertinent, et reste inefficace puisque **seulement 2%⁽²⁾ des collaborateurs sont particulièrement satisfaits des initiatives visant à améliorer l'EX lorsqu'elles sont pilotées uniquement par les ressources humaines.**

Source : (1) Human Transformation Index 2022

TOUT LE MONDE A SON RÔLE À JOUER POUR AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE DES EMPLOYÉS



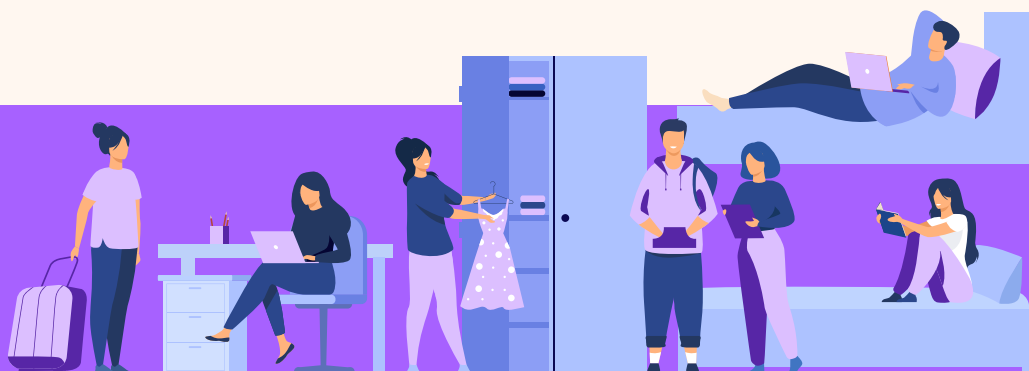
Pourtant, en tant que garants de l'attractivité et de la fidélisation des employés, les RH sont *de facto* les principales responsables du sujet. Pour asseoir leur légitimité, elles doivent être capables de sensibiliser sur le sujet mais surtout de trouver des moyens efficaces d'agir en collaboration avec les autres départements et les managers.

FOCUS : COMMENT AIRBNB A REPENSÉ SON ORGANISATION POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX LIÉS À L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

Airbnb, valorisé à plus de 30 milliards de dollars après seulement 11 ans d'existence, a été l'une des premières entreprises à replacer l'expérience employé au cœur des problématiques de l'entreprise. Lorsque Mark Levy rejoint le département RH en 2013, il arrive à la conclusion suivante : permettre à chaque client de se sentir chez soi n'importe où dans le monde n'est envisageable que si ce sentiment est partagé par les employés de Airbnb. Fort de ce constat, il arrive donc à la conclusion suivante : « **Si Airbnb possède un département expérience client, pourquoi ne posséderait-elle pas un département expérience employé ?** ».

Il restructure le département RH, jusqu'alors très siloté, en département appelé Employee Experience dont les rôles et responsabilités sont beaucoup plus larges, incluant par exemple la gestion de l'impact social, du sentiment d'appartenance, de la santé ou encore la gestion des locaux.

Conscient que ce département ne peut être efficace sans l'appui de tout le monde, **Mark Levy crée les conditions d'une collaboration étroite avec l'ensemble des fonctions de l'entreprise afin de créer une expérience cohérente et globale au sein de l'entreprise.** Comme il le résume bien "Le rôle de Responsable Expérience Employé rend les frontières floues entre les fonctions de Marketing, Communication, de responsabilité sociales et Ressources Humaines".



Apporter une attention particulière à l'expérience vécue et véhiculée par les managers

Les managers sont responsables jusqu'à 70% des variations d'engagement des employés.

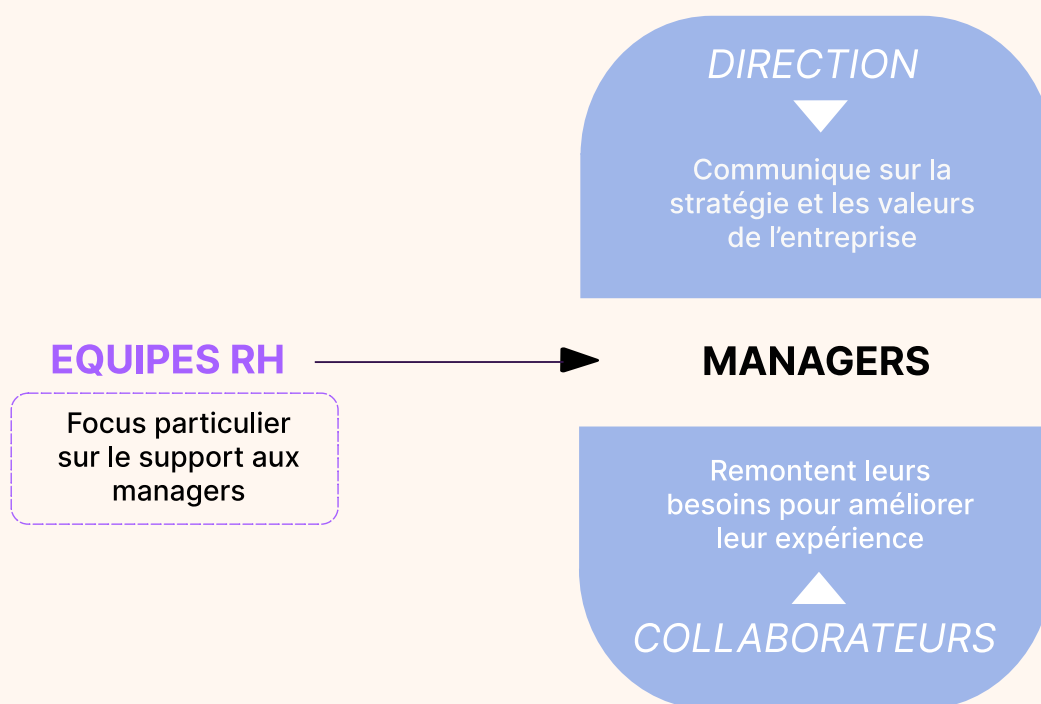
Source : Etude Gallup

1. Le manager comme pierre angulaire de l'expérience employé

Les managers au sein d'une entreprise ont une position stratégique en termes d'Expérience Employé car ils sont proches à la fois de la direction de l'entreprise et des collaborateurs. Cette position de relai entre deux mondes qui interagissent peu leur demande de jouer sur deux tableaux :

- Aider la direction en appliquant la stratégie définie et en incarnant les valeurs de l'entreprise auprès des collaborateurs ;
- Aider les collaborateurs en remontant leurs besoins spécifiques pour trouver les solutions et les ressources adéquates afin de garantir leur engagement et leur performance.

GARANTIR UNE EXPÉRIENCE OPTIMALE DES MANAGERS, RELAIS ENTRE LA DIRECTION ET LES COLLABORATEURS



2. Un focus nécessaire sur l'Expérience Employé par et pour les managers

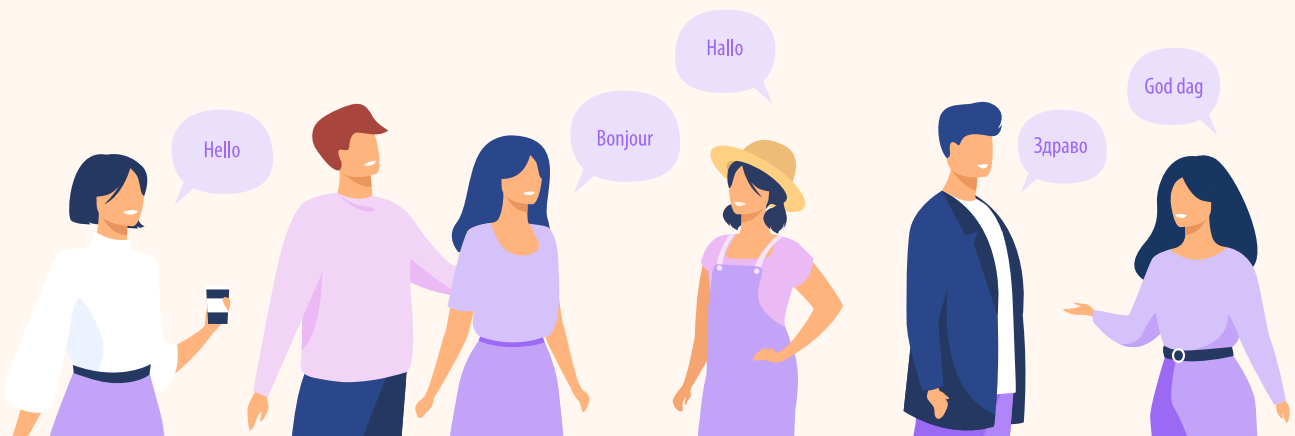
Ce positionnement stratégique des managers induit que les RH doivent porter un focus particulier sur cette population :

- D'une part pour **les responsabiliser sur leur rôle de détection et de résolution des problématiques vécues au quotidien** par leurs équipes ;
- D'autre part pour s'assurer qu'eux-mêmes, qui sont finalement des employés de l'entreprise, **vivent une expérience globalement positive car leur (dés)engagement impactera forcément le (dés)engagement de leur équipe.**

Malheureusement, trop peu de managers sont aujourd'hui sensibilisés, formés ou évalués sur l'Expérience vécue par leurs collaborateurs. La priorité est souvent donnée aux enjeux opérationnels ou financiers, alors que le rôle fondamental d'un manager reste de développer ses collaborateurs pour s'assurer qu'ils restent performants et engagés dans leur métier. Et parce que l'engagement des collaborateurs triple lorsqu'ils expérimentent des initiatives visant à améliorer leur vie au travail⁽¹⁾, l'implication des managers devient urgente sur le sujet.

Vouloir les impliquer nécessite aux RHs de prendre le temps de leur expliquer les conséquences liées à une bonne/mauvaise expérience employé, mais aussi de leur fournir le temps et les ressources nécessaires pour qu'ils puissent réellement avoir un impact sur le sujet.

Source (1) Human Transformation Index, Akoya 2022



BUSINESS CASE : COMMENT FAURECIA A AIDÉ SES MANAGERS POUR MIEUX ACCOMPAGNER LEURS ÉQUIPES

Faurecia, un des leaders mondiaux de production d'équipements automobiles, compte plus de 120 000 collaborateurs partout dans le monde. Connue pour sa capacité d'organisation et son efficience, c'est sans surprise que l'entreprise bénéficie d'outils et de documents exhaustifs conçus par les RH pour permettre aux managers de bien développer leurs équipes.

Pourtant, malgré ce support exhaustif et de bonne qualité, l'entreprise s'est rendue compte que ses managers ne consacraient pas suffisamment de temps et d'énergie à développer leurs équipes, et ce pour 3 raisons principales :

- **Un manque de temps** car ils devaient se consacrer à la réalisation de leurs objectifs business qui ne leur laissaient pas ou peu de temps pour écouter leurs collaborateurs ;
- **Un manque de compétences** car bien trop souvent les managers avaient été promus grâce à leur très bonne expertise technique mais n'avaient jamais réellement appris le rôle principal du manager qui reste d'accompagner les équipes dans leur développement ;
- **Des ressources et des processus non adaptés** à leurs besoins, car jugés trop lourds et qui leur donnaient l'impression que les attendus en termes de développement de leurs équipes étaient beaucoup trop chronophages.

Ces blocages entraînaient un véritable cercle vicieux dans l'entreprise, avec des managers ne se souciant pas suffisamment du développement et de l'engagement des collaborateurs qui devenaient à terme... des managers répliquant le modèle qu'ils avaient connu.

Fort de ce constat, Faurecia a pris conscience de l'urgence d'agir pour sensibiliser les managers sur le sujet afin qu'ils consacrent plus de temps sur l'engagement et le développement de leurs collaborateurs, en souhaitant avancer sur plusieurs axes, par exemple :

- **La communication des attendus d'un manager** dans son rôle de people developer au sein du Groupe, de façon très concise et visuelle ;
- **L'adaptation des outils** et des processus pour qu'ils soient utilisés à petite dose régulièrement plutôt qu'une seule fois annuellement, et ainsi donner la sensation de tâches faciles à réaliser et peu chronophages.

Montrer qu'on est à l'écoute des managers pour comprendre leurs enjeux, c'est déjà une étape importante pour garantir leur propre engagement qui se ressentira au sein de leurs équipes. Agir pour leur donner des outils plus adaptés sur le sujet, c'est les responsabiliser et leur permettre de passer à l'action tout en continuant à respecter leurs engagements opérationnels.





OUTILS

Assurer une continuité dans l'expérience des outils

78% des salariés utilisent désormais entre 6 et 10 outils digitaux en moyenne pour communiquer.

Source : Workspace 365

1. La boîte à outil de l'EX

Les différents outils utilisés par les salariés jouent un rôle majeur dans leur expérience, car ils font partie intégrante du quotidien. Un mauvais outil, c'est l'assurance d'une frustration journalière. Un outil bien conçu, **c'est la garantie de pouvoir inciter le collaborateur à la bonne action.**

Dans une démarche d'EX, les outils doivent être considérés au sens large. De l'ordinateur au logiciel de visioconférence, en passant par les "boîtes à outils managériaux" ou par le système pour poser ses congés, les salariés sont confrontés chaque minute à des interfaces qui vont influencer positivement ou non leur expérience.

La crise du Covid-19 a mis en lumière de nombreux outils permettant de mieux organiser le monde hybride. L'impertinente croissance de Zoom au détriment des acteurs historiques proposés généralement par l'entreprise (Webex, Skype...) démontre l'agilité dont les salariés eux-mêmes font preuve pour améliorer leur propre expérience. C'est désormais aux fonctions RH de proposer des outils adaptés au monde d'aujourd'hui. On dénote plusieurs types d'outils :

- **Les outils favorisant l'hybridation** (lien physique <> digital) ;
- **Les outils transposant les bureaux dans le virtuel** : (réalité virtuelle, métaverse) ;
- **Les outils améliorant l'expérience collaborateur et/ou candidat** : coaching, santé mentale, recrutement plus fluide, onboarding, etc ;
- **Les outils permettant d'améliorer des processus indispensables en hybride** : documentation, structuration des meetings, etc.

L'important est donc d'identifier les moments clefs du cycle de vie du collaborateur et d'y mettre en regard un outil ou un processus facilitant son expérience.



2. Outil unique ou spécifique ?

Si les grandes entreprises ont généralement tendance à mutualiser les logiciels en choisissant un “tout-en-un”, cela comporte de nombreux désavantages concernant l'expérience collaborateur :

- **Les collaborateurs sont sensibles à des interfaces léchées et une expérience utilisateur aboutie**, car habitués aux produits consommateurs à l'ergonomie très recherchée : iPhone, WhatsApp, Facebook, Amazon, etc. Les outils spécifiques capturent généralement mieux l'expérience souhaitée, car ils sont libres des contraintes imposées par les plateformes tout-en-un.
- Outre l'expérience parfois dégradée, le choix du tout-en-un va souvent à l'encontre des notions d'agilité et de réactivité. Ainsi la crise du Covid-19 a contribué à l'essor des solutions spécifiques, **les entreprises ayant besoin de rapidement déployer des solutions à de nouveaux problèmes.**

Les vraies questions à se poser sont donc *“quel est l'objectif concret de l'outil ?”,* et *“celui-ci nécessite-t-il une connexion avec le reste de l'environnement du collaborateur ?”.*

En répondant à ces interrogations, on fait souvent le constat que l'on sur-estime la friction liée au changement d'outil par un collaborateur et que l'on sous-estime par contre l'importance pour le collaborateur de comprendre l'utilité d'un outil. Un outil jugé inutile, même facile d'accès, ne convaincra pas sur le long-terme. Alors qu'un outil jugé essentiel aura un usage pérenne même si son accès est plus laborieux (par exemple si une identification login/mot de passe supplémentaire est requise).

Pour un outillage expérience employé, nous recommandons donc de penser plus en terme de valeur réelle apportée aux collaborateurs plutôt que d'essayer de minimiser le nombre d'outils. D'autant plus avec le développement des interconnexions via API entre les logiciels, qui permettent généralement de tirer le meilleur des deux mondes: une expérience fluide et une gestion centralisée.

FOCUS : BFORBANK ET LES OUTILS POUR PASSER EN HYBRIDE

BforBank, banque en ligne aux 350 collaborateurs a généralisé le passage en mode hybride suite à la crise sanitaire. Les collaborateurs bénéficient désormais de 2 jours de télétravail par semaine. Jessica Ifker Delpirou, Directrice Générale de Bfor-Bank, partage trois enjeux majeurs liés à ces nouveaux modes de travail :

- Assurer la continuité de la relation humaine ;
- Stimuler l'intelligence collective ;
- Assurer un niveau de performance élevé avec une équipe géographiquement dispersée.

Pour y répondre, BforBank s'équipe de deux nouveaux outils digitaux permettant la planification du lieu de travail et l'écoute collaborateur. La conjonction de ces deux solutions favorise ainsi un passage en hybride fluide avec plusieurs bénéfices.

Grâce à la facilité de planification du lieu de travail, les collaborateurs sont garantis d'un environnement de travail agréable où le lien social est maintenu grâce à l'indication de qui est présent ou non. Les aménagements sont optimisés grâce à une mesure de l'utilisation de chaque espace. Les équipes bénéficient ainsi d'une plus grande flexibilité en permettant de varier le lieu de travail. C'est enfin un gain de temps opérationnel et d'administration qui permet de diriger son énergie ailleurs.

Quant à l'écoute collaborateur, celle-ci est utilisée de façon variée.

- Un suivi de l'engagement au niveau global est effectué, en parallèle d'un suivi hebdomadaire de l'humeur afin d'agir rapidement en cas de variations soudaines.
- Grâce aux retours, la fréquence des réunions entre managers a été adaptée.
- Un approfondissement de l'étude de l'impact du changement de mode de travail a été mené en abordant la posture managériale, le calendrier de transformation et les objectifs généraux.
- Une mesure de la satisfaction vis-à-vis des newsletters a été mise en place.
- Enfin, un retour sur l'intérêt et la compréhension des plénières organisées par le management a été systématisé.

Cette association des deux outils répond donc pleinement à la double attente du passage en hybride : fluidifier l'alternance de l'environnement entre physique et digital, et maintenir un dialogue entre pairs quel que soit le lieu de travail.



Mesurer l'EX de façon régulière, quantitative et qualitative

En moyenne, un salarié engagé est 41% moins absent et 17% plus productif.

Source : Gallup

1. L'EX : un processus continu et changeant

De son arrivée à son départ, le collaborateur passe par de nombreuses phases plus ou moins prévisibles. Intégration, management, nouvelle stratégie... autant de contextes qui viennent enrichir et perturber son expérience.

Il est donc vital pour l'entreprise de comprendre à tout moment les signaux forts et faibles qui régissent l'EX. Or, comme le dit Peter Drucker : *"ce qui n'est pas mesuré ne peut être amélioré"*.

Pour ce faire, il existe des outils **d'écoute collaborateur**, tel que Supermood, permettant un dialogue régulier et confidentiel avec les collaborateurs. Ces solutions fournissent des micro-questionnaires réguliers et confidentiels, prennent peu de temps à administrer et sont des mines d'or d'information.

Toute démarche d'écoute collaborateur doit être :

- **Régulière**, afin de pouvoir rapidement réagir. L'EX est un processus agile, et il faut donc pouvoir mesurer rapidement les différentes itérations.
- **Objective**, pour récolter une mesure non biaisée. La confidentialité d'expression des collaborateurs doit être garantie.
- **Contextualisée**, et donc pertinente pour le management et le collaborateur. Des questions sans réel lien avec l'entreprise laisseront vite le collaborateur et risquent de couper le dialogue.
- **Actionnable**, car l'objectif final est l'amélioration continue. Les questions doivent donc être orientées solution et doivent permettre d'agir.

Quelques minutes pour partager ton opinion

Ceci est un sondage de démo.

Tes réponses sont confidentielles

Mon entreprise se préoccupe des enjeux sociaux

C'est important pour moi que mon entreprise ait un impact positif sur la société

L'activité de mon entreprise a un impact positif sur la société

1 2 3 4 5

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord

Suivant

Pick a language : Français (tutoiement)

2. Mise en place d'une démarche d'écoute

Pour déployer une démarche d'écoute collaborateur, il faut définir 3 dimensions : les objectifs, la cible et les moyens.

1

Les objectifs : Quels sont les buts de l'écoute collaborateur ? Le dialogue instauré avec les collaborateurs autour de leur expérience peut être extrêmement riche et varié. Il faut donc prioriser les objectifs souhaités.

2

La cible : Quels sont les acteurs de la démarche ? Il est nécessaire dans la communication de l'initiative de bien identifier les responsabilités de chacun. Les collaborateurs notamment doivent être mis en position de responsabilité : c'est un devoir de s'exprimer si l'on veut que les choses évoluent. Pour référence, les utilisateurs de Supermood ont un taux de réponse moyen de 75%.

3

Les moyens : Quel va être le contenu du dialogue avec les collaborateurs ? Il est nécessaire de créer des sondages de qualité afin de récolter la bonne information. Les plateformes d'écoute collaborateur proposent ainsi souvent des questions rédigées et comparables aux autres entreprises, réparties dans des dizaines de thématiques. Il est conseillé de faire un mix de questions pré-rédigées et de créer ses propres questions, contextuelles à l'entreprise.

Les questions qualitatives sont également très riches. Elles permettent de nuancer les résultats quantitatifs et offrent la possibilité aux collaborateurs de proposer leurs propres solutions aux problématiques du quotidien. Une plateforme comme Supermood propose la traduction et l'analyse automatique des verbatims via une intelligence artificielle, afin de faire gagner du temps à la lecture des résultats.

1. OBJECTIFS

Plusieurs type d'objectifs :

- Une écoute passive et régulière afin de détecter les points de friction
- Une écoute active afin d'améliorer petit à petit une dimension générale de l'entreprise (management, engagement, QVT...)
- Une écoute ponctuelle, tournée vers un sujet précis : deux mois de dialogue sur le télétravail, un bilan RPS, etc.
- Une écoute contextuelle qui se termine avec un événement : une fusion-acquisition, une transformation, etc

2. CIBLE

Les cibles classiques :

- La fonction RH
- La direction
- Les managers
- Les collaborateurs

3. MOYENS

Les types de questions :

- Fermées
- Ouvertes (commentaire)
- QCM / QCU

Les thématiques classiques :

- Sens / Impact
- Reconnaissance
- Environnement de travail
- Relation entre collaborateurs
- Management
- Bien-être
- Autonomie
- Processus
- Stratégie

3. Un dialogue qui permet d'objectiver

Une fois le dialogue établi, il est important de faire un retour aux collaborateurs. Une démarche de transparence sur les résultats est extrêmement appréciée et permet de maintenir dans le temps des taux de réponse élevés. Attention à la sur-promesse ! Il faut clairement indiquer aux collaborateurs qu'une démarche d'écoute ne sous-entend pas des actions immédiates. Les retours doivent être analysés, priorisés et ensuite mis en action.

Un des intérêts majeurs de l'écoute collaborateur est d'objectiver l'expérience vécue par les salariés. Nombre de dirigeants sont ainsi rassurés de mesurer concrètement l'évolution de leur transformation et peuvent donc savoir quand celle-ci est arrivée à l'objectif ou non. Sans mesure, on peut se perdre dans une course sans fin. Idem pour la fonction RH, qui dispose d'éléments factuels et tangibles afin de justifier le retour sur investissement de ses actions, et donc... des budgets !



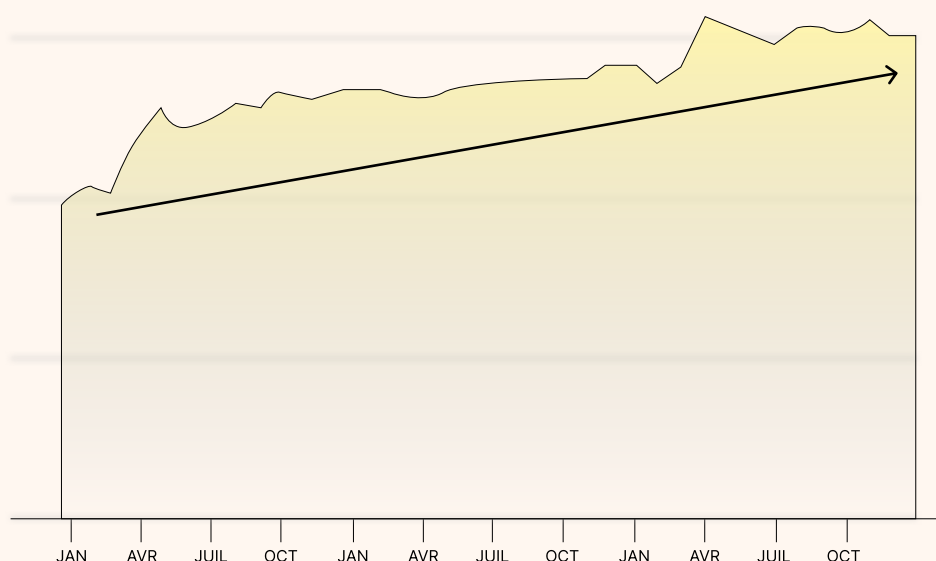
FOCUS : LA RÉUSSITE D'UNE DÉMARCHE LEAN D'ENGAGEMENT CHEZ ARAMISAUTO

Avec un modèle de management inspiré du Lean et une orientation «People are the solution», Aramisauto affiche depuis plusieurs années une croissance impertinente malgré un contexte marché difficile. En miroir, le nombre de collaborateurs grandit extrêmement rapidement, avec certaines années des plans de recrutements équivalents au doublement de l'entreprise.

Dans ce contexte d'hyper-croissance, Aramisauto et ses 700 collaborateurs ont mis en place une mesure régulière de l'engagement, centrée autour d'un indicateur phare : le eNPS (employee Net Promoter Score). Ce score, inventé par Bain Consulting, est une métrique d'engagement corrélée à la productivité, à l'absentéisme et à la rétention.

Utilisant Supermood afin de mesurer cet indicateur, les équipes RH et la direction ont pu ainsi objectiver mois après mois les progrès réalisés en termes d'engagement. Des questions complémentaires au eNPS permettent de détecter les leviers prioritaires de satisfaction collaborateur.

ÉVOLUTION DU ENPS CHEZ ARAMISAUTO



Sans mesure concrète, il aurait été difficile de soutenir dans le temps une progression itérative : les fonctions RH n'auraient pas pu identifier les actions à mener et le management n'aurait pu savoir si la transformation allait dans le bon sens. Aujourd'hui Aramisauto peut se féliciter d'obtenir un score d'engagement maîtrisé et dans les plus hauts sur le segment ETI. L'E-nps s'inscrit dans la boussole de l'entreprise, au même titre que la satisfaction des clients, la croissance et la rentabilité. Cet indicateur drive le management au quotidien pour garantir la satisfaction des collaborateurs. C'est aussi un indicateur pour valoriser sa marque employeur auprès des candidats et mettre en avant les valeurs de l'entreprise





WORKPLACE

Repenser le bureau sous l'angle de l'expérience

55% des collaborateurs travaillent plus d'heures en télétravail qu'en présentiel, et 32% d'entre eux seraient prêts à quitter leur emploi si le télétravail leur était interdit.

Source : Apollotechnical

1. L'impact du télétravail

Si la crise sanitaire de 2020-2021 n'a pas été à l'origine du télétravail, elle a été le meilleur catalyseur d'un mouvement déjà en forte croissance. La conjonction d'une habitude de consommation bouleversée, d'une demande croissante de flexibilité par les salariés et des contraintes physiques plus fortes, ont désormais inscrit le télétravail comme une tendance fondamentale et durable.

Outre le changement d'habitude, la crise sanitaire a prouvé que le télétravail était une initiative rentable pour l'entreprise :

- Un gain de productivité notable pour certaines tâches
- L'accès à un plus grand réservoir de talents
- Une réduction des coûts immobilier

Au-delà des frontières physiques, les frontières de collaboration de l'entreprise deviennent de plus en plus poreuses. Aux Etats-Unis, 59 millions de personnes travaillent en freelance, soit plus d'un tiers de la population active américaine. Dans les métiers du design, du marketing, de l'informatique, la part de freelance est désormais de respectivement 77%, 58% et 53%. Avec une croissance annuelle de 4%, le freelancing est ainsi une tendance forte à laquelle l'entreprise doit inévitablement s'adapter.

Fortes de ces deux phénomènes, les entreprises doivent aujourd'hui **repenser le bureau comme un moyen de performances ciblées, et non comme une évidence**. Paradoxalement, en étant délaissé, le bureau est devenu le symbole du lien humain, de la socialisation et de l'équipe. Il faut donc désormais considérer l'environnement de travail dans sa globalité : avec des frontières physiques et digitales miscibles, qui s'étendent dans l'espace privé des collaborateurs et qui doit être adapté en fonction des comportements souhaités.

2. Les bureaux du futur

Pour repenser le lieu de travail, il faut penser expérience. Et pour offrir aux collaborateurs une expérience singulière, il faut penser pluriel : plusieurs lieux, plusieurs moyens d'accès à l'information, plusieurs règles en fonction des tâches, etc.

Pour évaluer chaque lieu (physique ou digital), il suffit de répondre à des questions simples :

- Quel est le coût et la facilité d'accès à cet environnement, en temps, organisation, prix, etc. ?
- Quels sont les bénéfices uniques de cet environnement ?
- Est-ce que ce lieu est le lieu de présence par défaut ?
- Est-ce que la présence dans ce lieu est motivée par la performance, le bien-être ou la tradition (ex: être au bureau car "ça fait bien") ?
- Est-ce que le collaborateur aura l'envie de revenir ?

En faisant cet exercice, les entreprises sont arrivées à plusieurs organisations :

- **Le 100% présentiel** - favorable au lien social, et requis pour les métiers où la présence est essentielle
- **Le 100% distanciel** - favorable aux métiers nécessitant une forte concentration, il faut compenser la perte de lien social par des initiatives encourageant les liens informels entre collaborateurs
- **L'hybride** - souvent 3j de présentiel / 2j de télétravail, l'important est d'adapter les processus à des environnements différents et de synchroniser les collaborateurs
- **La semaine adaptée** - plus de 200 entreprises en France sont passées à la semaine de 4 jours valorisant l'épanouissement du collaborateur pour un gain de productivité

Quel que soit le modèle utilisé, il est important de penser celui-ci en terme d'expérience plutôt que de penser processus.

3. L'axe temporel - grand oublié des politiques de bureau

Si les discussions autour du télétravail évoquent souvent la dimension spatiale, une autre dimension manque souvent à l'appel : le temporel.

Celle-ci apparaît souvent en filigrane quand on évoque le droit à la déconnexion, les réunions tôt le matin, etc. **Mais plus qu'une anecdote, penser le travail selon un spectre temporel est absolument nécessaire.**

Sans aller jusqu'à une flexibilité totale, la plupart des organisations améliorent la rétention des collaborateurs avec une politique d'horaire souple. Selon les données Supermood 2020, un des trois principaux leviers d'engagement des 30-40 ans est la flexibilité horaire au travail. Logique quand l'on sait que 55% des parents ont entre 30 et 40 ans, et que les enfants appellent à une modularité du calendrier !

Afin de penser “temporel” dans sa définition de l’environnement de travail, **il est utile de passer chaque tâche, chaque rituel, au spectre de la synchronicité.** Une tâche doit-elle être synchrone, c’est-à-dire avec la présence de ses pairs et une forte réactivité ? Ou peut-elle être au contraire asynchrone, faite dans son coin puis partagée par la suite ? Cela dépend de la nature de la tâche et de l’impact sur les équipes.

L’asynchrone favorise une meilleure concentration, une priorisation des sujets, et pousse à davantage de prise de recul. Un travail asynchrone permet généralement de mieux gérer son temps et d’éviter les biais.

A l’inverse, un travail synchrone replace l’humain au cœur de la tâche : le lien social est conservé voire accru, l’effort est plus spontané et motivant, et le travail gagne en rapidité.

Quand choisir l’un ou l’autre ? Tout dépend de la nature de la tâche et de la volonté des collaborateurs.

Asynchrone

- Meilleure concentration/priorisation des sujets
- Davantage de prise de recul
- Gestion plus efficace du temps
- Moins de biais

Synchrone

- Rapidité, instantanéité
- Echanges «humains»
- Motivation

Proposer une expérience phygitale cohérente

Depuis 2020, les visioconférences ont augmenté de 50%.

Source : Own Labs

1. Rentrer dans la granularité

Afin d'établir une expérience phygitale (contraction de physique et digital) satisfaisante pour le collaborateur, il faut penser granularité. Chaque métier dispose de ses propres contraintes, chaque collaborateur dispose de ses propres préférences. **A proposer une politique de télétravail unique à toute l'entreprise on risque d'offrir une expérience moyennement satisfaisante à l'ensemble des collaborateurs.** Il faut donc autant que possible adapter chaque politique aux besoins de chaque équipe.

Pour définir une politique de télétravail efficace, il est possible d'utiliser la méthode EDM :

E : ÉCOUTER

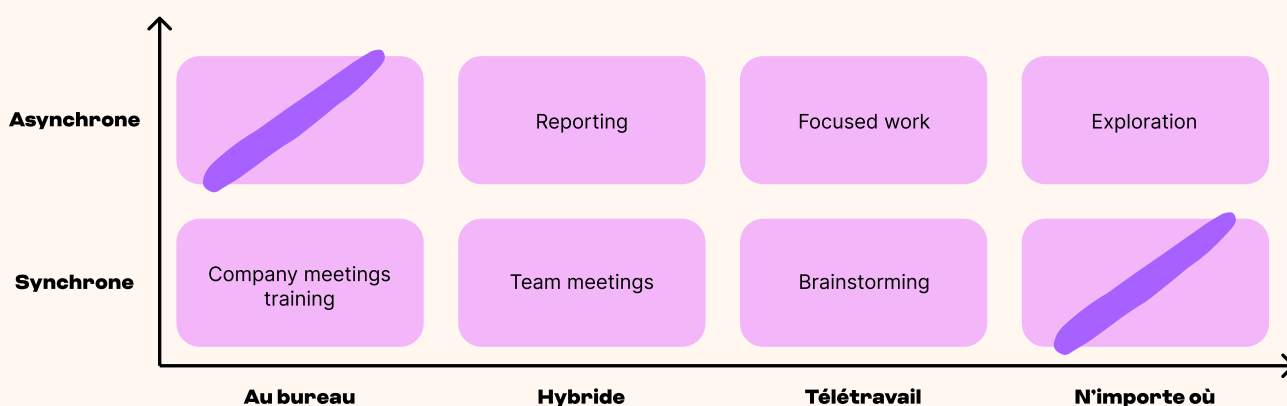
La démarche commence par une meilleure compréhension des collaborateurs grâce à un dialogue soutenu avec les salariés. Via des questions simples et adressées à l'ensemble des populations, il est utile d'identifier :

- 1.** Quel est le chronotype général de vos équipes ? En moyenne, 25% des collaborateurs sont "du matin", 25% sont "du soir" et 50% sont flexibles. Si une forte propension d'une équipe est "du matin", une politique ne favorisant pas le présentisme est sûrement à mettre en place. Si vos collaborateurs sont du soir, évitez les réunions à 8h du matin.
- 2.** Sur quelles tâches travaillent principalement vos collaborateurs ? Ces tâches demandent-elles de la concentration, ou des interactions fréquentes ?
- 3.** Le télétravail est-il matériellement possible pour chaque équipe ? Les collaborateurs ont-ils des contraintes d'environnement particulières (famille / enfant, peu de place à la maison, etc.) ?
- 4.** Pourquoi le présentiel les motive ? Pourquoi le télétravail les motive ?

Si de nombreuses entreprises posent la question du "combien de jour(s) de télétravail souhaiteriez-vous dans l'idéal ?", il est souvent plus riche de comprendre le pourquoi derrière l'envie de présentiel ou de télétravail. Et il faut aller plus loin que le seul souhait pour définir une politique qui répond aux vrais besoins du collaborateur. Se concentrer sur l'expérience vécue et non l'expérience souhaitée est important car cette dernière est souvent fantasmée ou en réaction à l'expérience actuelle (ah, le télétravail sur une plage à Haïti... agréable, mais pas si quotidien !).

D : DÉFINIR

Il faut ensuite définir les moments de présence selon l'axe temporel et spatial et placer chaque tâche de chaque équipe dans un cadran.



La définition de cette matrice de travail permettra ainsi d'orienter les politiques de présence au bureau et de donner un vrai guide aux managers. On évite ainsi facilement les inutiles venues sur site pour enchaîner les réunions. Mais on favorise les moments de convivialité en présentiel.

M : MESURER

Après la mise en place des nouvelles politiques, il est intéressant d'en mesurer l'impact. Nous conseillons une mesure à chaud, 1 mois, 3 mois et 6 mois post-transformation. Celle-ci mesure généralement les dimensions suivantes :

- Le gain (ou perte) de productivité
- Le lien social (collègue, manager)
- Le sentiment d'appartenance à l'équipe et/ou l'entreprise
- L'adaptation des outils et processus au nouveau mode de travail

2. Assurer le lien entre physique et virtuel

Une fois les règles définies, il s'agit désormais de maintenir le lien entre le physique et le virtuel.

Règles et aménagement des locaux

Le plus évident : l'accès au virtuel doit être facile au bureau, et réciproquement. Ainsi, un bon équipement (micro, télévision, etc.) dans les salles de réunion permet d'amoindrir la coupure entre équipes en distanciel et équipes sur place.

Le nombre de réunions à distance s'étant accru, les bureaux doivent proposer des espaces dédiés isolés. A l'inverse, des lieux de convivialité doivent être pensés. Pour compenser ces installations, les entreprises misent en général sur le flex-office (des bureaux non attitrés et partagés entre tous les salariés) qui s'adapte mieux aux présences variables.



Externalités positives et négatives

Le télétravail change le rapport à soi et aux autres. Il faut donc intégrer dans l'expérience collaborateur les conséquences des nouveaux modes de travail.

1

Le lien social et les leviers de motivation : le télétravail a tendance à reprioriser les leviers d'engagement des collaborateurs, avec une appartenance à l'entreprise plus faible et un rapport aux collègues plus distant et formel. Il est important de bien mesurer ces évolutions, et de compenser les manques par des politiques proactives : réunions informelles, sur-communication, etc.

2

La santé mentale : le manque de déconnexion, la solitude et le manque d'informel sont autant de risques pour la santé mentale des collaborateurs. Il est donc conseillé d'être particulièrement vigilant sur ce sujet et mettre en place des solutions dédiées comme Moka.care, Teale.io ou Holivia.fr

3

La marque employeur : en 2021, 78% des candidats dont le poste le permet sont prêts à télétravailler, et c'est un atout dans sa marque employeur qu'il faut valoriser ! Un processus d'embauche mettant en avant la flexibilité de l'entreprise permettra de bien se positionner dans la guerre des talents du monde d'aujourd'hui.

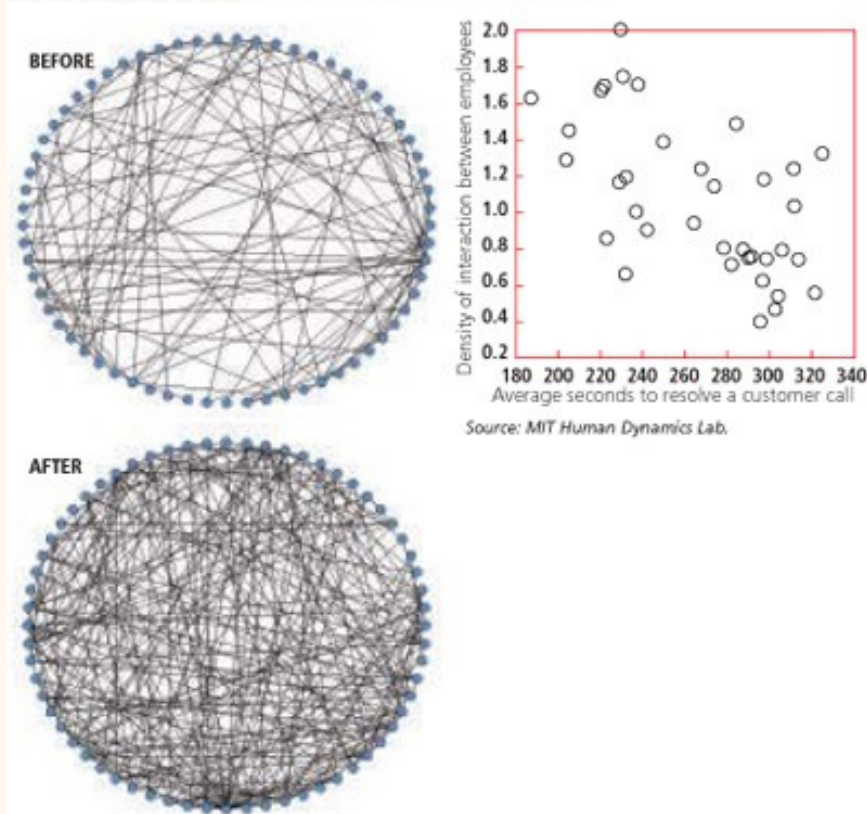
FOCUS : COMMENT LES CENTRES D'APPELS DE BANK OF AMERICA ONT GAGNÉ \$15M EN FAVORISANT L'INFORMEL ENTRE COLLÈGUES

Alex Pentland, fondateur du MIT Media Lab et pionnier du big-data, relate dans Social Physics, une de ses expériences menée dans un centre d'appel de Bank of America. Composé de 80 salariés, la performance de l'équipe support client est mesurée par la satisfaction du client et la durée des appels. Par souci de réactivité, le management a étalé les pauses des salariés afin qu'un nombre maximum de collaborateurs soit présent au bout du fil à n'importe quel moment.

MAKING CONNECTIONS

Pentland measured face-to-face interactions among Bank of America call-center workers when they were given staggered breaks (top) and simultaneous breaks.

More break-time chatter meant more knowledge-sharing, faster calls and equally happy customers.



Ces pauses échelonnées ont pour conséquence d'individualiser les salariés et de bloquer les interactions informelles. Pentland suggéra donc des pauses communes aux salariés. Celles-ci mises en place, le management constata logiquement beaucoup plus d'interactions (voir graphiques) entre les collaborateurs. Quelques semaines après l'institution des pauses communes, tous les indicateurs de performance étaient à la hausse : la satisfaction client augmenta et le temps des appels diminua. La cause principale : l'échange de bonnes pratiques entre collègues et une ambiance plus décontractée favorisant le bien-être. Le gain de productivité de l'expérience est estimé à \$15M annuel.

Un exemple qui illustre bien l'impact majeur des interactions entre collègues sur la productivité de l'entreprise : un petit changement peut avoir de grandes conséquences. Un parallèle existe avec l'hybridation et le passage en télétravail : on y gagne l'accessibilité universelle des uns aux autres, mais on perd le tacite et l'informel. Des processus et règles doivent donc être mis en place pour compenser ces changements.





RITUELS

S'appuyer sur les grands moments de l'entreprise vécus par le collaborateur

41% des salariés ne se sentent pas assez écoutés par leur employeur.

Source : Qualtrics & Augmented Talent

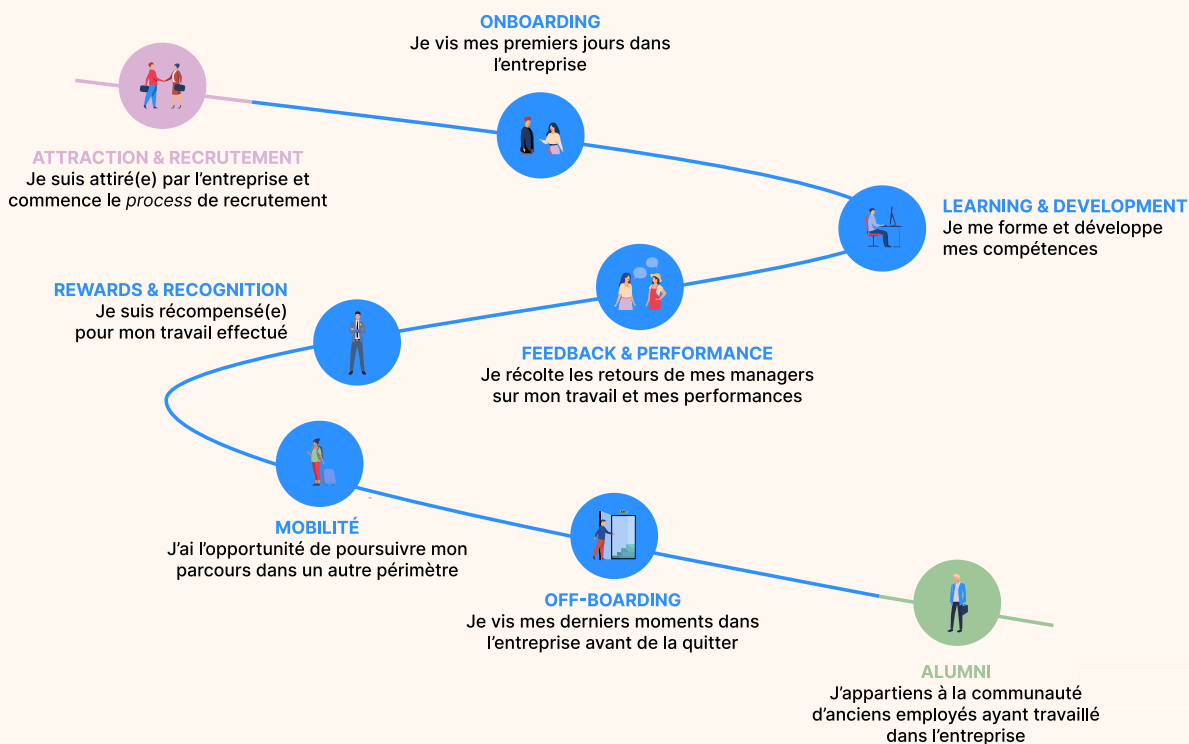
1. Identifier l'ensemble des grands moments vécus par le collaborateur

De la même manière que le marketing fonctionne grâce à un séquençage précis des grandes interactions avec ses clients, **le marketing RH doit penser les collaborateurs comme ses clients internes et identifier de la même manière les grands moments vécus au sein d'une entreprise par chaque collaborateur.**

Entre *l'expérience candidat* vécue au premier contact de l'entreprise et *l'expérience Alumni* vécue à la sortie de l'entreprise, chaque collaborateur va expérimenter des moments cruciaux lors de son parcours, qui vont fortement influencer son (dés)engagement envers l'entreprise à court, moyen et long-terme.

LES MOMENTS DE VÉRITÉ DE L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

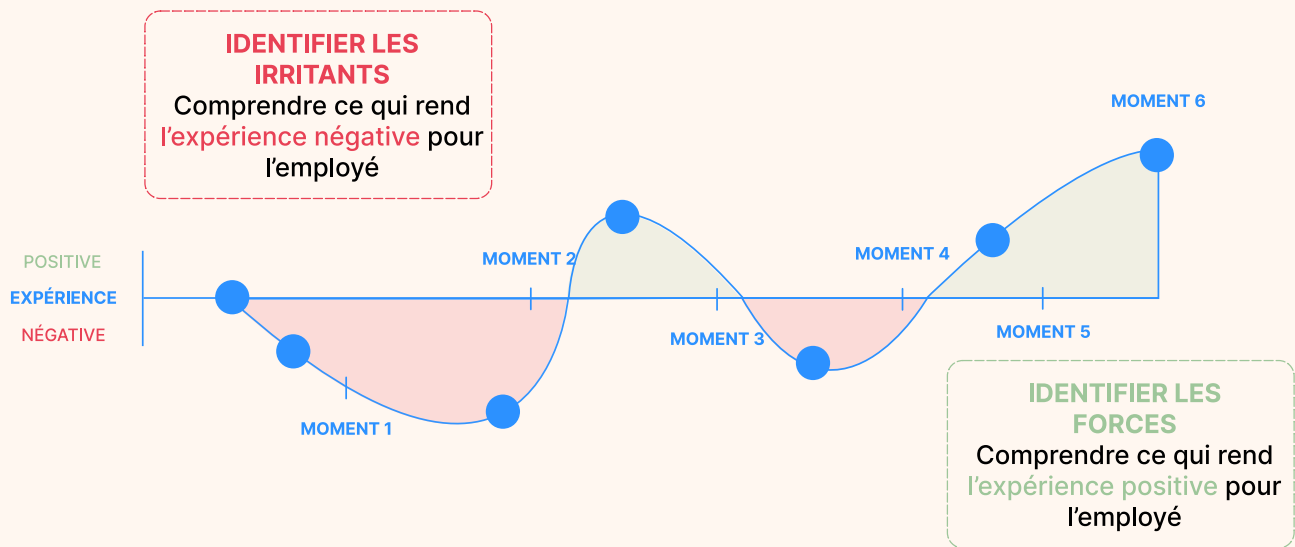
LES MOMENTS DE VÉRITÉ DE L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ



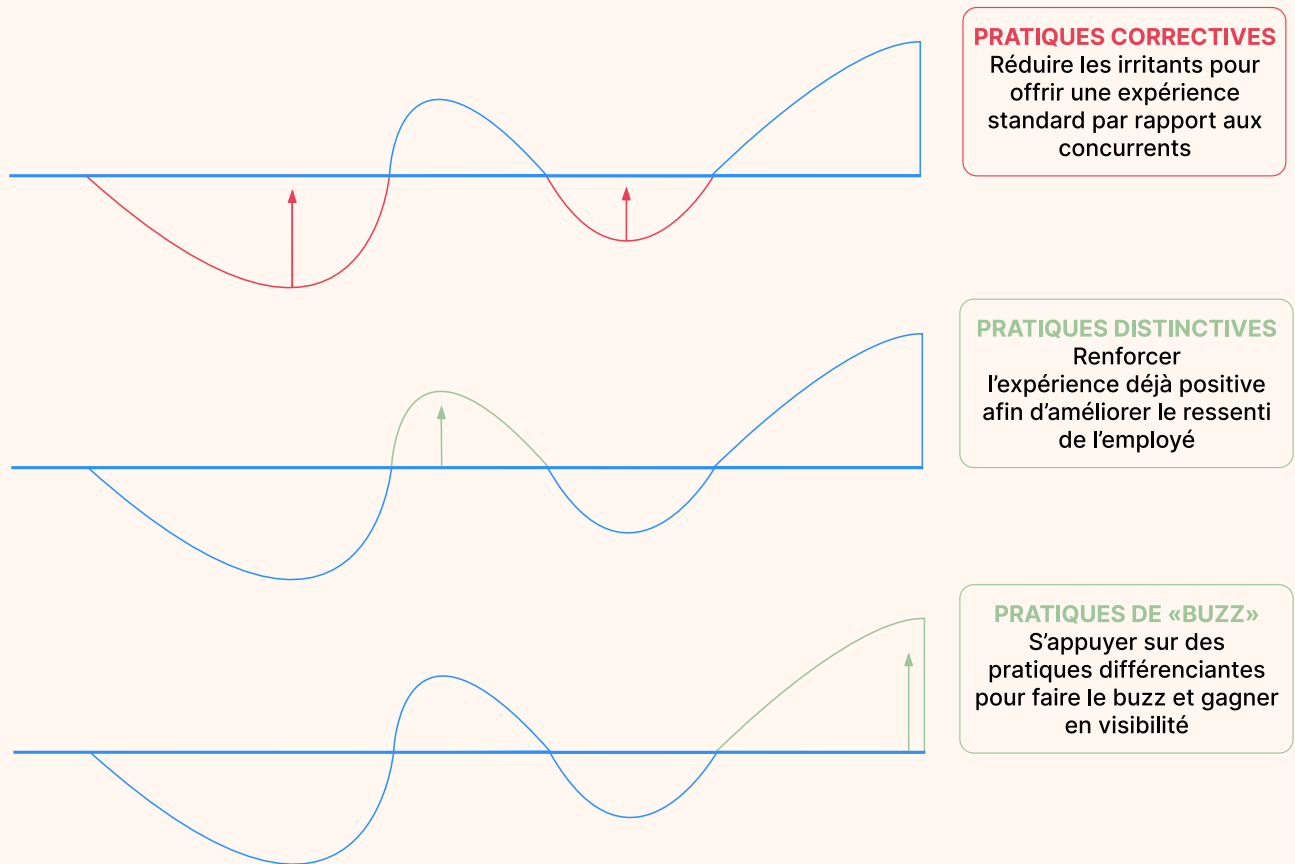
2. Analyser ces moments sous l'angle de l'expérience plus que du *process*

Trop souvent dans les entreprises, tous ces moments sont pensés sous l'angle du processus, en se concentrant sur l'optimisation des coûts, du temps consacré, des outils et de l'implication des ressources. Ces réflexions sont évidemment utiles car elles permettent d'asseoir les RH dans leur rôle de *business partners* auprès des opérationnels, mais elles ne sont pas suffisantes car elles ne permettent pas de penser les moments sous l'angle expérientiel vécu par les parties prenantes. Au-delà d'un processus, chaque moment représente une succession d'expériences négatives et positives vécues par les collaborateurs.

EXEMPLE DE COURBE D'ÉMOTION VÉCUE PAR UN COLLABORATEUR



En s'appuyant sur des techniques de *design thinking*, l'entreprise doit prendre le temps d'écouter chaque partie prenante concernée (collaborateurs, managers, RH), pour comprendre les problématiques communes et différentes, et ainsi réfléchir à des solutions pour atténuer les expériences négatives, et renforcer les expériences positives.



FOCUS : COMMENT UNE ENTREPRISE DU LUXE S'EST APPUYÉE SUR LE *DESIGN THINKING* POUR RÉINVENTER SON *ONBOARDING*

L'expérience client ne suffit pas pour attirer et fidéliser ses collaborateurs. C'est le constat qu'a pu faire une entreprise du Luxe qui, malgré une expérience client reconnue comme excellente dans le monde entier, éprouvait des difficultés à fidéliser ses collaborateurs et se retrouvait pénalisée par de nombreux départs, parfois quelques semaines seulement après leur arrivée.

A la suite d'un diagnostic, l'entreprise s'est rendue compte que parmi l'ensemble des moments vécus par les collaborateurs, l'*onboarding* laissait particulièrement à désirer, et ce pour plusieurs raisons :

- **Problèmes de préparation** : le sentiment d'un manque de considération dès son arrivée dans l'entreprise, avec un accueil rapide et mal préparé, parfois même sans recevoir d'ordinateur ou sans avoir de point de contact le jour de son arrivée ;
- **Problèmes de gouvernance** : une difficulté des nouveaux arrivants à comprendre les responsabilités de chaque collaborateur au sein des équipes, ainsi que leur propre rôle à jouer au sein du périmètre.

La déception était d'autant plus forte pour les nouveaux arrivants qu'elle contrastait avec l'expérience excellente qu'ils vivaient en tant que clients de l'entreprise ! Cette déception peut avoir des conséquences réellement néfastes pour les entreprises : *20% des collaborateurs qui rejoignent une entreprise envisagent de la quitter dès le premier jour en raison d'un accueil défectueux sur les plans humains, administratifs ou matériels* !⁽¹⁾

Source : (1) Agence Easyrecrue

Consciente du risque encouru à court et long-terme, l'entreprise a décidé d'agir afin d'améliorer l'expérience vécue au cours de l'*onboarding*. Plusieurs ateliers ont été organisés en s'appuyant sur des méthodes de *design thinking* et en réunissant l'ensemble des personnes impliquées dans l'*onboarding* (e.g., nouveaux arrivants, RH, managers, collaborateurs). Ces ateliers ont permis d'améliorer l'expérience d'*onboarding* :

- Grâce à la création d'un *welcome kit* fourni adapté et la mise en place d'une visite en magasin
- Via la digitalisation de nombreux aspects administratifs du processus permettant aux RH et Managers de se concentrer sur les aspects relationnels, ce qui renforce de fait leur sentiment d'appartenance et leur engagement dans l'entreprise

Et ces efforts ont payé rapidement : le taux de *turnover* a drastiquement chuté dès les premières semaines, et les commentaires sur des sites comme *Glassdoor* visibles par tout le monde, sont devenus de plus en plus positifs, renforçant ainsi l'attractivité de l'entreprise.



Permettre aux collaborateurs de prendre des initiatives pour réinventer leur quotidien

84% des PDG déclarent souhaiter renforcer l'innovation collaborative en créant une culture de l'échec rapide. Pourtant, à peine 56% ont déjà mis en place des initiatives pour célébrer et encourager l'échec.

Source : Global CEO Outlook KPMG

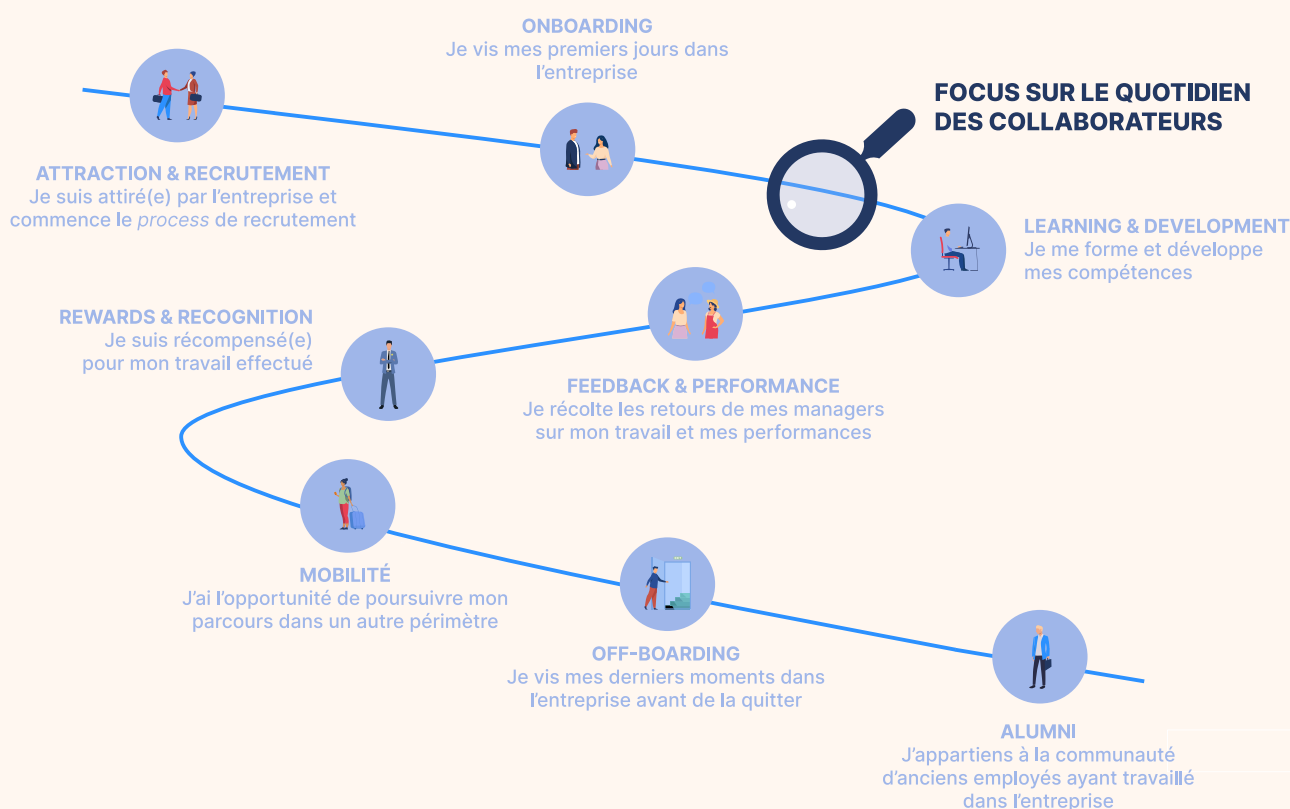
1. Aller plus loin que les grands moments pour se concentrer davantage sur le quotidien des collaborateurs

Parce que l'expérience vécue est quotidienne et omniprésente, se concentrer sur les grands moments vécus par le collaborateur est une condition nécessaire mais pas suffisante. Les évaluations de performance, de *feedback*, la mobilité, les récompenses financières et non financières sont autant de moments structurants qui restent toutefois exceptionnels et ne viennent pas impacter la très grande majorité des interactions quotidiennes des collaborateurs.

2. Tout le monde peut agir : faciliter la prise d'initiatives des collaborateurs

De fait, le manager a un rôle prépondérant pour garantir la satisfaction de ses équipes au quotidien. Pour autant, son rôle n'est pas forcément celui d'implémenter l'ensemble des initiatives pour améliorer l'EX, mais plutôt de créer les conditions pour que chaque collaborateur puisse lui-même s'impliquer.

ALLER AU DELÀ DES GRANDS MOMENTS POUR AMÉLIORER LE QUOTIDIEN DE TOUS LES COLLABORATEURS



C'est en mobilisant l'intelligence collective que les meilleures initiatives voient le jour, et elles peuvent avoir des impacts positifs au niveau individuel, de l'équipe voire même de l'entreprise entière.

La crise sanitaire a bousculé l'environnement de travail en faisant émerger des lieux, des outils et des méthodes de collaboration jusqu'alors peu ou pas utilisés en entreprise. Dans cet environnement inconnu, les collaborateurs ont eu davantage l'occasion de proposer des idées pour favoriser la collaboration et la satisfaction de leur entourage. Par exemple, au sein de la start-up Fizzer, la mise en place d'une newsletter hebdomadaire de "la bonne humeur" en ne mettant en avant que les bonnes nouvelles est le fruit d'une idée d'un employé qui s'est propagée à l'ensemble de l'entreprise.

La période post Covid-19 des prochaines années doit nourrir et favoriser ces initiatives des employés car elles permettent de multiplier des solutions pouvant avoir des impacts au niveau individuel, d'une équipe voire de l'entreprise.



FOCUS : COMMENT INNOCENT A CRÉÉ UNE CULTURE POUSSANT LES EMPLOYÉS À CONSTAMMENT AMÉLIORER LE FUTUR DE LEUR ENTREPRISE ?

L'entreprise Innocent, fondée en 1999, a toujours promu l'entrepreneuriat comme une des valeurs fondamentales de l'entreprise. Chaque collaborateur, s'il est sûr au moins à 70% que son idée peut changer les choses, peut tenter de l'implémenter sans demander la permission à ses managers.

Cette volonté de mobiliser l'ensemble des collaborateurs, peu importe leurs responsabilités ou leur ancienneté, a donné lieu à de très belles *success stories*, avec par exemple la diversification des produits à base de légumes qui était une idée initialement proposée et lancée par une employée, et qui génère aujourd'hui une part conséquente du chiffre d'affaire de l'entreprise.

Evidemment, derrière une *success story* se cache bon nombre d'initiatives avortées, d'où l'importance de créer une réelle culture basée sur le droit à l'erreur à tous les niveaux. Chez Innocent, les managers doivent parler des échecs qu'ils ont eu par le passé à leurs collaborateurs et ce qu'ils en ont appris, afin de montrer qu'il est normal de connaître des revers et que, selon l'entreprise : "Il vaut mieux essayer et échouer que de ne pas échouer du tout".



CONCLUSION

Chez Akoya et Supermood, nous partageons la conviction que les problématiques liées à l'expérience employé, déjà bien identifiées par de nombreuses entreprises, vont **devenir encore plus centrales dans les années à venir**. Chaque entreprise doit dès à présent reprendre en main l'expérience employé afin d'attirer et de fidéliser des collaborateurs qui n'hésitent plus à changer d'entreprise si l'expérience vécue ne correspond pas suffisamment à leurs attentes.

Et parce que le chantier est considérable et peut paraître infini, chaque entreprise doit agir avec pragmatisme en prenant en compte sa propre culture d'entreprise, ses propres enjeux, et en commençant à agir là où elle en ressent le plus le besoin.

Il est illusoire de s'imaginer être aux avants postes sur l'ensemble des dimensions de l'Expérience Employé, et c'est aux entreprises de choisir leurs combats pour se différencier là où c'est réellement nécessaire.

L'essor des nouvelles technologies digitales telles que le Big Data ou l'IA a déjà permis – et permet – d'améliorer considérablement les techniques marketing **en offrant des moyens beaucoup plus précis pour comprendre les clients**. Les entreprises doivent surfer sur cette vague digitale pour développer des solutions permettant de mieux comprendre leurs employés au quotidien, et ainsi être en mesure de proposer des solutions toujours plus personnalisées et adaptées aux réalités plurielles vécues par les employés.

Contacts

Akoya

Maxime Chevallet

maxime.chevallet@akoyaconsulting.com

<https://akoya.group/>



Supermood

Kevin Bourgeois

kevin@supermood.fr

<https://www.supermood.com/>

