

## **EXPÉRIENCE EMPLOYÉ**

**TABLE RONDE – 5 JUILLET 2022**  
COMPTE-RENDU DES ÉCHANGES

**INVITÉS :** AURÉLIA LE BESCOND, WELCOME TO THE JUNGLE  
MAXIME CHEVALLET, AKOYA

---

## INTRODUCTION PAR **MAXIME CHEVALLET**



Alors qu'il y a quelques années ce n'était qu'un concept utilisé par une poignée d'entreprises matures sur le sujet, l'Expérience Employé est devenue un sujet fondamental au cœur des problématiques des entreprises.

Mais puisque l'expérience en entreprise a toujours existé – chacun d'entre nous vivons tous les jours une succession d'expériences négatives et positives – pourquoi ce concept est-il devenu incontournable aujourd'hui ?

La crise sanitaire a joué un rôle, en accélérant une prise de recul des employés, qu'elle soit géographique (télétravail), sociale (diminution des échanges informels) ou temporelle (communication plus asynchrone avec les 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 ?* ». Et aujourd'hui, force est de constater que les priorités des collaborateurs ont changé, et que le salaire ne suffit plus à les motiver et les engager.

Ces derniers 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. 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.

Les entreprises l'ont donc bien compris (ou sont en train de le comprendre, parfois dans la douleur) : l'expérience est devenue la nouvelle monnaie d'échange du marché du travail. Et améliorer l'expérience vécue par les collaborateurs est devenu la priorité pour continuer à attirer et fidéliser au sein d'un marché du travail toujours plus concurrentiel.

Mais c'est une chose de savoir qu'il faut améliorer l'Expérience Employé, c'en est une autre d'arriver à agir de manière efficace sur le sujet.

Beaucoup d'entreprises aujourd'hui ne savent pas par où commencer : quelles initiatives prioriser ? Comment s'assurer qu'elles sont efficaces ? Qui doit-on impliquer ?

Sortir de la théorie pour pouvoir s'inspirer d'entreprises pionnières sur le sujet permet d'aborder toutes ces questions de façon concrète, sans *bullshit*.

Avec la mise en place de la semaine de 4 jours en 2019, Welcome to the Jungle se pose comme un cas d'entreprise idéal que nous avons eu la chance d'accompagner pendant plus d'un an sur des problématiques très variées : du reconfinement à la gestion de la performance en passant par la collaboration inter-équipe pour n'en citer que quelques-unes.

Cette expérience nous a fait grandir, car elle nous a permis de mieux appréhender la pluralité des expériences vécues en entreprise, et la complexité d'agir efficacement et de façon pragmatique en s'adaptant aux réalités plurielles des équipes.

En prenant du recul avec Aurélia, Employee Experience Manager, nous avons souhaité au sein de cette Table Ronde mettre en lumière nos succès, mais aussi nos questionnements qui nous ont permis d'avancer et de pouvoir être en mesure d'illustrer les bonnes pratiques à bien avoir en tête lorsqu'on avance sur ce type de projets

S'il n'existe pas de solutions miracles qui réussissent en un jour, nous espérons que les remèdes proposés ici vous seront utiles pour faire avancer votre entreprise sur le sujet...

Bonne lecture !



**Maxime Chevallet**  
Manager & Employee  
Experience Expert  
Akoya Consulting

## 1.1. L'Expérience Employé devient une expertise à part entière dans l'entreprise

### **Akoya : En quoi consiste l'Expérience Employé chez Welcome to the Jungle ?**

**Aurélia Le Bescond** : L'Expérience Employé chez Welcome to the Jungle (WTTJ) est un mélange entre de la communication interne, de l'office management et de la gestion de projets corporate.

C'est un sujet dont j'ai pleinement la responsabilité aujourd'hui, mais qui n'est pas si nouveau pour moi. J'ai rejoint WTTJ il y a presque 6 ans, et j'y ai occupé plusieurs fonctions liées à la communication interne et aux RH avant d'intégrer celui que j'occupe aujourd'hui.

J'ai d'abord été en charge pendant 4 ans d'événements à destination des recruteurs et des candidats, dont la fréquence a un peu diminué depuis la crise du Covid. Je suis donc naturellement passée du côté de la communication interne fin 2020. Puis nous nous sommes rendus compte que mon poste ne touchait pas seulement des sujets de communication, mais aussi des sujets *corporate* ou *d'office management*. C'est pour cette raison que l'on a renommé mon intitulé de poste et que l'on y a intégré la notion d'expérience collaborateur.

### **Ce poste que vous occupez donc aujourd'hui, celui d'« Employee Experience Manager », était nouveau lorsque vous l'avez intégré il y a plus de 6 mois. S'est-il développé depuis ?**

**A.L.B** : Lorsque j'ai intégré le poste, j'ai cherché sur LinkedIn celles et ceux qui occupaient la même fonction que moi pour mieux en comprendre les missions et les enjeux, et il y avait très peu de profils. Depuis maintenant quelques mois, ce sont d'autres personnes qui vont occuper ce poste qui me contactent pour avoir les mêmes informations que celles que je cherchais.

J'ai donc l'impression que **c'est une fonction qui est en train de se démocratiser**. Jusque-là, elle prenait d'autres noms, comme « Responsable de la Communication Interne » ou « Office Manager ». Mais je pense que les entreprises ont aujourd'hui envie d'aller plus loin sur ces sujets, et d'**élargir le spectre du poste en couvrant tous les sujets liés aux collaborateurs**.

Même s'ils restent assez nouveaux dans le paysage de la communication par exemple, j'ai l'impression d'en entendre de plus en plus parler, ce qui n'était pas forcément le cas il y a un an.

## 1.2. Le questionnaire en interne est un moyen efficace pour mesurer l'engagement des collaborateurs

## **Parmi vos derniers projets d'Expérience Employés, il y a celui sur lequel Welcome to the Jungle et Akoya ont collaboré. Pourquoi aviez-vous décidé de travailler avec nous ?**

**A.L.B :** En juin 2019, nous avons fait l'expérience de la semaine de 4 jours chez WTTJ, pour continuer à transformer et à faire évoluer l'expérience collaborateur. Après une phase de test de 3 mois, les collaborateurs ont voté pour pérenniser ou non ce modèle et ont choisi de l'adopter sur le long terme.

De notre côté, nous avons commencé à réfléchir aux différentes façons de l'installer de manière plus durable, en commençant par le challenger afin de s'assurer de son fonctionnement sur le long terme. C'est pour cela que nous avons fait appel au cabinet de conseil Akoya, pour être certains que ce modèle continue de marcher une fois les premiers mois d'engouement passés.

Ensemble, nous avons décidé de commencer par **interroger de façon hebdomadaire l'ensemble de collaborateurs sur le bon déroulement de la semaine de 4 jours**, et savoir, par exemple, s'ils arrivaient à gérer leurs tâches sur ces 4 jours ou si le fait d'avoir un jour de travail en moins ne leur demandait pas trop d'organisation.

Puis le Covid est arrivé début 2020 : la semaine de 4 jours venait d'être implémentée, mais nous nous sommes dit qu'il y avait des transformations actuelles plus urgentes, donc nous avons décidé de **concentrer nos efforts sur le bien-être des collaborateurs et la nécessité qu'ils aient le nécessaire pour travailler à distance**. Nous avons bien entendu continué à les interroger sur la semaine de 4 jours, mais ce n'était plus l'unique cadre du questionnaire.

### **1.3. Il faut régulièrement faire évoluer son outil pour que l'analyse de la donnée reste au plus proche des attentes des collaborateurs**

#### **Comment votre travail, notamment autour des questionnaires hebdomadaires, s'est-il concrétisé au fur et à mesure de cette collaboration ?**

**A.L.B :** Nous avons changé de fréquence d'administration du questionnaire au fil du temps. Au début, nous étions partis sur un sondage hebdomadaire avec une série de questions volontairement courte pour que les collaborateurs ne se lassent pas et puissent y accorder du temps. Il y avait à chaque fois un focus là où c'était nécessaire : le confinement sur les premiers mois, puis le retour au bureau, la collaboration inter-équipe...

Comme nous n'avions jamais lancé de projet comme celui-ci auparavant, nous avons dans un premier temps fait appel à Akoya pour **nous aider à analyser les résultats**. Il y avait un vrai intérêt à ce que les données ne soient pas uniquement traitées en interne, à ce qu'elles soient exploitées au mieux par des experts pour, d'une part, **identifier les questions qui s'adressent à des problèmes que nous pouvons résoudre** pour ne pas créer de frustrations, et d'autre part, **tirer de vraies informations des résultats et aller plus loin que les intuitions**.

On ne savait pas au départ ce que cela impliquait en terme de plan d'action, ni comment le communiquer aux différentes équipes.

Nous avons aussi travaillé là-dessus avec Akoya, qui nous apportait à la fin de chaque enquête hebdomadaire **un regard plus neutre**, et nous aidait à mieux comprendre et à retranscrire les résultats, puis à **élaborer des recommandations ainsi qu'un plan d'action**.

### **Au début, les questionnaires étaient hebdomadaires puis mensuels, est-ce que vous pouvez nous expliquer pourquoi cela a changé ? Comment avez-vous perçu ce changement ?**

**A.L.B :** Les équipes de Welcome to the Jungle ont grandi entre temps donc c'est devenu plus compliqué de solliciter l'ensemble des collaborateurs toutes les semaines. Nous avons décidé de changer de temporalité pour qu'elle soit plus réaliste par rapport aux actions que cela demandait. Et puis au départ, **nous avons choisi de les solliciter le plus souvent possible pour inscrire le rituel et les habituer à répondre**.

On avait également, de par notre taille, une capacité à agir plus vite, ce qui est moins le cas aujourd'hui, d'où le fait qu'on soit passé à une fréquence mensuelle. Mais le taux de répondants n'a pas baissé pour autant : nous étions **au-dessus de 80% à chaque fois**, ce qui prouve que **la fréquence était la bonne, mais aussi que l'intérêt était toujours là**. Si les répondants avaient eu l'impression que donner leur retour ne servait à rien, ils n'auraient plus répondu.

Aujourd'hui, nous sommes passés à une **fréquence trimestrielle**, et non plus mensuelle, car nous prenons davantage de temps pour analyser et mettre en place un plan d'action qui nécessite d'être plus étalé dans le temps parce que nous continuons de grandir.

## COMPTE-RENDU : AXE 2 **ADAPTER, PERSONNALISER ET COMMUNIQUER LA DONNÉE AUX ÉQUIPES**

### **2.1. Pour être comprise et assimilable par tous, la donnée doit être claire, adaptée à chacun et partagée par les managers**

#### **Quelles sont, selon vous, les bonnes pratiques à retenir lorsqu'on exploite ainsi les données pour renforcer son Expérience Employé ?**

**A.L.B :** C'est très important **d'intégrer les managers dès le début**, car il ne faut pas que le questionnaire soit seulement un outil RH qu'on assimile ensuite à l'équipe managériale.

Autre point important : il **faut penser en amont le branding de l'initiative**. C'est tout bête mais le fait d'avoir trouvé le nom, « Jungle Mood », et d'avoir une communication adaptée au projet permet d'engager l'équipe.

**Maintenir l'anonymat des répondants** est aussi très important. Au début, nous faisons des réunions tous ensemble autour de la table. Puis les équipes ont grandi, et les questions que nous envoyions étaient quand même engageantes personnellement pour les répondants.

Il fallait donc les rassurer, et leur prouver qu'ils pouvaient s'exprimer librement et pleinement en anonymisant leurs réponses et en le rappelant à chaque mail.

**Maxime Chevallet** : Pour réagir sur ce besoin d'être rassurés, nous avons sorti cette année la deuxième édition du baromètre « Human Transformation Index » qui mesure le ressenti dans les entreprises sur les transformations. Un des chiffres qui ressortait portait justement sur l'Expérience Employé : **seuls 2% des collaborateurs sont satisfaits par les initiatives prises d'Expérience Employé lorsqu'elles sont uniquement portées par l'équipe RH**. Ce genre d'initiatives, comme l'anonymisation des réponses, permet de contrer les représentations que l'on peut se faire des projets portés par les équipes RH, même si chez Welcome to the Jungle, l'équipe RH en charge de la gestion du questionnaire et ses données était très bien vue.

**A.L.B** : Dans n'importe quel type d'entreprise il y a une sorte de méfiance envers l'équipe RH, d'où le fait que le soutien managérial est très important. Mais ce qui est aussi intéressant à soulever, c'est que j'étais bien dans cette équipe RH, mais comme j'avais un rôle de communicante interne, je n'étais pas identifiée à 100% comme RH ce qui a peut-être rassuré certains répondants. Et puis ce qui était rassurant aussi, c'est que nous montrions bien qu'il s'agissait bien là d'**une initiative interne**, et non pas seulement d'un outil RH analysé par des acteurs externes.

## 2.2. Récolter de la donnée auprès des collaborateurs puis l'analyser permet d'identifier des problèmes et de mieux y répondre

**Parmi tous les points qui ont justement été étudiés dans ce questionnaire, quels sont ceux qui ont réellement permis d'améliorer votre Expérience Employé ?**

Cela a révélé des éléments dont nous n'avions pas vraiment conscience. Par exemple, nous avons une entité en République Tchèque, premier bureau non-francophone de Welcome to the Jungle (qui compte 10 personnes sur nos 250 collaborateurs), et qui était aussi invitée à répondre à notre questionnaire. Mais leurs résultats étaient mauvais parce que, comme ils n'étaient pas nombreux, ils ne se sentaient pas de communiquer librement.

Nous avons donc compris qu'il **fallait fournir un réel effort sur l'intégration de l'équipe de la République Tchèque**. Pour y remédier, nous avons passé notre communication en anglais beaucoup plus rapidement que prévu, et maintenant, avec du recul, cela me semble aberrant que nous ne l'ayons pas fait depuis le début.

Il y avait aussi un enjeu sur le sens de l'entreprise pour ses collaborateurs. Nous avons de la chance d'avoir un fort engagement de leur part dans leur mission au quotidien, mais **ils avaient parfois du mal à faire le lien entre le sens de cette mission et leur apport personnel à l'entreprise**, et d'autant plus pendant la période des confinements successifs.

Nous avons donc créé **un nouveau rituel mensuel** pendant lequel nous partageons les grands projets de WTTJ afin que chacun puisse renouer avec notre vision, et pouvoir en parallèle y embarquer les nouveaux arrivants. Finalement, nous nous sommes aussi rendus compte que notre communication était trop court-termiste alors qu'il est important, surtout dans une scale-up comme la nôtre, de partager une vision long-terme.

Un autre problème auquel nous avons été confrontés, c'est que nous avons créé beaucoup de rituels pendant les confinements pour maintenir le lien à distance, mais de retour au bureau, ils ne fonctionnaient plus. C'est donc très important de **remesurer régulièrement le bien-être des collaborateurs, parce que les initiatives ne restent pas forcément bonnes indéfiniment.**

Préparer le retour au bureau lui-même n'a pas été facile. Même si nous avons proposé une charte de télétravail avec 50% de travail à distance, celle-ci n'a pas été reçue de la même manière pour tout le monde : ce n'était pas assez pour certains, trop pour d'autres.

**M.C :** On voyait bien ces variations de points de vue dans le questionnaire. Et au-delà des différences de perception, il y avait aussi une **segmentation en fonction du poste occupé.** Chez WTTJ, les équipes de la production et des médias ont besoin de matériel pour tourner et voulaient donc venir au bureau, alors que les commerciaux se sont rendus compte qu'ils étaient super efficaces en télétravail, qu'ils avaient plus de facilités à appeler les clients et n'avaient pas besoin de chercher de salles pour leurs rendez-vous.

**A.L.B :** Il y a aussi **des différences en fonction des niveaux de séniorité** de chacun, les profils plus juniors souhaitant plutôt aller au bureau pour apprendre et échanger avec les équipes. Un des grands enseignements tirés de tous ces retours collaborateurs dans le questionnaire c'est donc qu'**une politique commune à tout le monde ne fonctionne pas.** C'est pour cette raison que notre charte de télétravail est, depuis le mois de mars, **adaptée aux différents profils.**

30% des équipes sont maintenant en télétravail total, tandis qu'une autre partie des équipes présente au bureau, fait du *flex office*. Il n'y a pas de règles communes à tous : c'est au manager de créer des rituels et d'engager ses équipes.

### **2.3. Il faut impliquer les managers dans la gestion de l'Expérience Employé et mettre à leur disposition un outil de pilotage pour les rendre plus autonomes**

#### **Si vous deviez refaire ce même exercice d'analyse de la donnée pour engager durablement vos collaborateurs, que vous feriez différemment ?**

Je pense que nous aurions dû **engager les managers plus tôt dans le projet**, afin qu'ils fassent parti du processus dès le début, et faire en sorte que **certains d'entre eux deviennent tout de suite des ambassadeurs qui portent le projet** et fassent redescendre tout de suite les informations au sein de leurs équipes. De plus, les questionnaires mettaient en lumière des ressentis différents en fonction des équipes : il aurait fallu **rassurer encore plus les collaborateurs sur le fait que le Jungle Mood n'est pas un outil de surveillance managériale.**

La manière de communiquer est aussi très importante pour pouvoir engager les équipes : nous communiquions beaucoup sur l'eNPS qui n'est pas la mesure la plus parlante. Il faudrait plutôt **choisir une unité de mesure qui soit comprise et connue de tous.**

Il faut aussi faire **un effort dans la mise forme**, ce que nous avons rectifié puisqu'aujourd'hui, nous faisons des visuels plus jolis, plus attrayants et donc plus engageants.



Nous avons aussi appris, au fur et à mesure du projet, qu'il **ne faut pas communiquer les mêmes informations aux mêmes personnes**. Il est important que les managers aient toutes ces informations en main pour les communiquer à leurs équipes, mais leurs équipes, elles, n'ont pas besoin d'avoir accès à toutes les données.

C'est en effet plus impactant pour les collaborateurs lorsque **c'est leur manager qui prend du temps pour leur expliquer ce qui est ressorti du questionnaire** qu'un mail de l'équipe RH. Et chaque manager bénéficiait de la part d'Akoya d'un rapport détaillé par équipes. Depuis, nous avons mis en place un outil qui nous permet de piloter le projet de manière autonome, sans même avoir à passer les RH.

**M.C** : C'est un des effets positifs de ce projet, et je pense qu'à terme, l'objectif pourrait être de créer une **vraie communauté managériale**, où chaque manager serait amené à poser directement ses questions à ses pairs, qui se transmettraient ainsi des informations. C'est ce qui est intéressant chez Welcome to the Jungle à posteriori du projet, c'est que les managers ne travaillent pas seuls de leur côté, ni n'attendent qu'on vienne leur apporter des analyses toutes prêtes. Ils s'entraident, ont vocation à chercher conseil auprès des autres et à se partager leurs bonnes pratiques.

**A.L.B** : WTTJ a beaucoup grandi, on a maintenant des **RH de proximité qui nous aident bien à redescendre les informations** et à les transmettre aux managers. Aujourd'hui, ils ont un bon niveau de maturité qui leur permet de continuer à mener ces questionnaires et à piloter leur outil tous seuls.

**M.C** : En effet, le but de nos méthodologies, **c'est de donner les clés aux entreprises pour qu'elles puissent ensuite être autonomes**. On est particulièrement fiers de voir qu'on a pu aider WTTJ sur la mise en place du processus et de l'analyse et qu'aujourd'hui, ils peuvent l'automatiser et gérer le projet sans nous.

## **Quels sont les prochains projets de Welcome to the Jungle autour de l'Expérience Employé ?**

**A.L.B** : Il y a un sujet sur lequel on travaille beaucoup en ce moment qui est **l'onboarding**, puisque nous recrutons actuellement beaucoup. Nous avons mis en place un processus pour lequel nous demandons du *feedback* aux nouveaux arrivants au bout d'un mois, mais nous ne les avons pas vraiment exploités.

Nous aimerions justement formaliser ce qui nous est partagé à ce moment-là pour mettre en place d'autres processus dans le processus d'*onboarding*, le passer par exemple dans notre outil de pilotage pour pouvoir comparer les résultats d'une « promotion » de nouveaux employés à une autre ou en fonction des équipes, ce que nous ne sommes pas encore capables de faire aujourd'hui, mais qui j'espère sera le cas dans un futur plus ou moins proche !

**Maxime Chevallet**

Expert Expérience Employé

[maxime.chevallet@akoyaconsulting.com](mailto:maxime.chevallet@akoyaconsulting.com)

**Akoya Consulting**

8 rue d'Uzès, Paris 75002

[www.akoya.group](http://www.akoya.group)