

Ressources Humaines



AGNÈS de RAUGLAUDRE

MAXIME RENARD

Préface d'Adrien Couret

L'expérience collaborateur

Engagez vos équipes et
déployez de nouveaux modes de travail

DUNOD

Suivi éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Yaël Bourcet

Fabrication : Pauline Riou

Mise en page : Nord Compo

Studio graphique : Julie Coinus, Nicolas Wiel

Illustrations : Amélie Brochu

Illustration de couverture : Shutterstock © BRO.vector

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-100-83492-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface d'Adrien Couret	5
Introduction.....	9

PARTIE 1

QU'EST-CE QUE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR ?

Chapitre 1 L'expérience collaborateur après la crise sanitaire	15
Chapitre 2 Qu'est-ce que n'est pas l'expérience collaborateur ?	33
Chapitre 3 Définir l'expérience collaborateur	41

PARTIE 2

POURQUOI UN PROJET D'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR ?

Chapitre 4 L'expérience collaborateur devient incontournable	63
Chapitre 5 Les bénéfices de l'expérience collaborateur en chiffres.....	85
Chapitre 6 Les bénéfices associés à chaque dimension de l'expérience collaborateur ?	89

PARTIE 3
COMMENT CONSTRUIRE UN PROJET ?

Chapitre 7 Une réflexion préalable nécessaire	103
Chapitre 8 Des facteurs clés de succès	113
Chapitre 9 Déployer une démarche de <i>design thinking</i>	121

PARTIE 4
COMMENT RENDRE PÉRENNE
L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR ?

Chapitre 10 Mesurer l'expérience	147
Chapitre 11 Piloter dans la durée.....	181
Conclusion	191

Remerciements

Je remercie Pierre, Achille, Timothée et Anatole pour le soutien indéfectible à leur femme et mère. J'aime qui vous êtes dans vos diversités et dans vos richesses.

Je remercie également Jacques Horovitz pour m'avoir ouvert les yeux, au tout début de ma vie professionnelle, sur l'importance de la qualité de service au client. On ne parlait pas, à l'époque, de *UX design* ou encore de *user centric*, mais l'idée était là.

Agnès

Je remercie Elisabeth et Olivier pour le soutien et les encouragements qui ont toujours rendu mes projets possibles, qui m'ont donné le goût des idées et l'énergie de les transformer en réalité.

Merci à Jean-François, Matthieu, Victor et Antoine de leur confiance, de leur bienveillance, et de m'avoir fait tomber dans la marmite de l'expérience collaborateur quand j'étais un jeune consultant.

Maxime

L'importance de la Symétrie des attentions[©]

Dans une industrie de services comme l'assurance, le service apporté aux assurés réside dans la relation que les salariés nouent avec ces derniers. L'intérêt du salarié et celui du client ne s'opposent pas, ils sont intimement liés ; c'est bien là tout le sens d'un groupe mutualiste comme Aéma Groupe, qui a pour projet originel de concilier le développement économique et humain.

Contrairement aux entreprises traditionnelles, nous n'avons pas d'actionnaires à rémunérer. Le groupe est gouverné par des représentants de clients appelés « sociétaires » ou « adhérents », ce qui facilite l'alignement des parties prenantes pour faire coïncider les intérêts de l'entreprise, des clients, des collaborateurs et de la société. L'attention particulière que nous portons à nos pratiques managériales et à l'expérience de toutes les parties prenantes est ainsi inscrite au cœur de notre ADN. Et la preuve en est que nous relevons l'un des plus forts taux de fidélité du secteur : les sociétaires sont fidèles parce que les salariés le sont.

Nous sommes fiers de la fidélité de nos collaborateurs : hors départ en retraite, moins de 4 % des collaborateurs nous quittent chaque année. Nous figurons régulièrement sur les podiums d'employeur de qualité dans le domaine de l'assurance. Ce sont des éléments positifs qui,

cumulés, témoignent de la qualité de l'expérience de nos collaborateurs. Il en va de même pour nos clients : il est frappant de constater que depuis plus de dix ans, quand nous leur demandons pourquoi ils sont fidèles, ils nous répondent que le principal facteur de satisfaction est le collaborateur. « Quand j'appelle un conseiller, je parle à quelqu'un qui me ressemble. » C'est un actif, un atout indéniable et un facteur de satisfaction tangible. Mais ces avantages nécessitent de rester en prise avec les évolutions du temps, qu'elles soient sociales, économiques, technologiques, réglementaires. Ces dernières viennent changer les attentes des assurés, de la société et des collaborateurs à notre rencontre.

L'enjeu est donc d'entretenir cet atout relationnel dans la durée : en la matière, jamais rien n'est acquis. L'innovation doit toujours être à l'œuvre pour apporter une expérience satisfaisante aux clients, aux managers, aux collaborateurs.

Sur quels leviers s'appuyer pour maintenir et faire évoluer cette expérience ? C'est l'objet du propos d'Agnès et Maxime dans les pages qui suivent. Deux leviers me paraissent essentiels.

Le premier est une conviction très forte autour de la Symétrie des attentions[®]. Elle passe par la construction d'une expérience collaborateur mais aussi par l'engagement de l'entreprise : derrière les micro-pratiques de management, il y a une infrastructure sociale, politique et cette Symétrie des attentions[®] dépend malgré tout de la stratégie de l'entreprise. Le collaborateur (ou le manager) ne peut pas tout porter sur lui.

Le deuxième levier tourne autour de la culture interne. Il est fondamental, pour réussir un projet d'expérience collaborateur, d'avoir une culture interne forte mais aussi adaptée à l'épanouissement de chacun et aux innovations matérielles, sans quoi elle pourrait s'avérer limitante.

Pour un acteur mutualiste comme Aéma Groupe, se poser constamment la question de sa pertinence et du renouvellement de son action est majeur. Et toute la question est d'arriver à une forme de transmutation. C'est un défi : on ne supprime pas une culture, on la fait évoluer.

La qualité de la relation client et la qualité de l'expérience collaborateur sont ainsi des axes majeurs pour Aéma Groupe. Ils sont d'ailleurs inscrits dans le plan stratégique de notre groupe à horizon 2023.

Donner la priorité à la personne signifie que nos sociétaires, adhérents et clients, ainsi que la réponse à leurs besoins, sont au cœur de nos décisions et de nos actions. La priorité à la personne souligne aussi l'importance de la relation humaine dans notre activité, et donc le souci porté aux collaborateurs qui nourrissent cette relation. Considérant que les besoins et les attentes évoluent, nous nous engageons dans une démarche d'amélioration continue. Parce que l'exercice n'est pas facile, parce qu'il consiste à se questionner, se remettre en cause, faire preuve d'humilité, ce livre propose un temps d'introspection et surtout une démarche qui considère toujours d'abord la parole des managers et des collaborateurs.

À l'heure où j'écris ces lignes, les défis à relever pour Aéma Groupe en matière de ce que j'appellerais la « richesse humaine » sont d'autant plus grands que nous constituons désormais un collectif de 18 000 collaborateurs, issus d'entreprises aux valeurs similaires certes, mais toutes bien singulières. La diversité fait notre identité. La culture d'entreprise qui en émergera devra trouver son propre chemin pour que l'ensemble des collaborateurs s'y retrouvent.

Les travaux que nous avons conduits avec Agnès et Maxime, et que nous poursuivons, vont dans ce sens depuis plusieurs années. Nous avons expérimenté et travaillé ensemble toutes les étapes de la démarche décrite dans les pages qui suivent, nous nous sommes posé les questions des enjeux, du périmètre, des moyens et de la mesure de cette expérience.

Pour qu'elle profite au plus grand nombre et pour capitaliser sur nos efforts, je me réjouis de cet exercice de mise à plat de notre expérience : bonne lecture et bonne expérience collaborateur !

Adrien Couret,
DG Aéma Groupe

La question n'est pas « si », mais « quand »

Tous nos interlocuteurs le disent, l'allègement des restrictions liées au Covid-19 en 2021 ont conduit nombre d'entre nous à aller travailler, retourner (même partiellement) au bureau, interagir avec les autres, vivre les moments forts de notre vie professionnelle différemment : plus en conscience, en prenant du recul, en réalisant le sens des choix professionnels que nous réalisons et, finalement, la réalité de notre propre expérience. Elle est devenue un sujet spontané d'attention, d'intérêt, de préoccupation chez ceux d'entre nous qui n'y pensaient pas déjà.

Ces réflexions, que nous sommes nombreux à avoir, sont à mettre en perspective de l'évolution des modes de travail, de management, de rapport au lieu et au lien social qui étaient déjà engagés avant la crise. D'une part, les attentes des collaborateurs se transforment : ils sont de plus en plus mobiles, comparent, s'interrogent, et composent moins avec leurs attentes et leurs valeurs. D'autre part, l'attractivité, la rétention des talents et le coût du *turnover* deviennent des enjeux de plus en plus critiques pour les entreprises qui sont exposées à des menaces croissantes de concurrence et de bouleversement de marché.

Il s'agit d'enjeux forts, qui diffèrent selon les entreprises. Est-ce fondamentalement un enjeu de recrutement, car la concurrence est rude ? Est-ce un enjeu de fidélisation, car il est constaté que le taux de chute

(c'est-à-dire le nombre de nouveaux embauchés qui quittent l'entreprise alors que la période d'essai n'est pas terminée) est élevé ? Est-ce un sujet d'engagement, car les baromètres montrent que les collaborateurs sont peu motivés, et que le *turnover* est très élevé ? Est-ce un enjeu de marque employeur, car le taux de recommandation de l'entreprise est très faible ? Est-ce un enjeu de qualité de vie au travail (QVT) ? Penser le départ, la QVT, l'engagement, ou s'interroger sur les facteurs de bien-être ou de rétention, les entreprises le font depuis longtemps. Ce qui est nouveau, c'est de voir ces problématiques remonter au C-level¹ et de les envisager comme une approche complète et holistique, conjuguant les approches précédentes pour disposer d'une lecture globale, comprenant tous les angles de l'enjeu et apportant des réponses à la hauteur : l'expérience collaborateur.

À l'aune d'expériences vécues de l'intérieur et d'une posture de consultant, nous proposons une définition et un angle de réflexion afin de mieux cerner les contours de l'expérience collaborateur, en lien avec les enjeux propres à chaque entreprise. Surtout, nous voulons vous donner des clés de lecture pour prendre du recul et aborder votre projet d'expérience collaborateur de la meilleure façon. Au-delà du plan stratégique que vous envisagez, des transformations de l'organisation et de votre portefeuille de projets, nous souhaitons vous aider à vous forger des idées sur ce qu'attendent les collaborateurs : comment les jeunes cherchent du travail et interprètent (ou n'interprètent pas) vos campagnes de marque employeur ? Qu'est-ce qui se raconte sur votre entreprise sur Glassdoor et LinkedIn ? Comment les plus expérimentés vivent les transformations de ces dernières années ? Que disent vos managers de proximité de votre dernier plan stratégique ? Savez-vous réellement pourquoi les jeunes quittent votre entreprise ? Nous souhaitons soulever, dans les pages qui suivent, les bonnes questions et y apporter des éléments de tendance et de réponse.

1. « C-level » est un terme américain où le « C » correspond à « *chief* ». Les postes de C-level sont donc les postes de direction ou de cadres supérieurs. On retrouve parmi les postes C-level, le CEO (*Chief Executive Officer*, soit PDG), le CFO (*Chief Financial Officer*), le CTO (*Chief Technology Officer*), le CSO (*Chief Strategy Officer*), le CBO (*Chief Business Officer*), etc. (Source : Adoc Talent Management.)

Pour aller plus loin, nous souhaitons partager les facteurs clés de succès d'une démarche d'amélioration de l'expérience collaborateur, mais aussi prévenir des écueils courants, mettre en exergue les risques et partager les prérequis pour se lancer réellement dans la démarche, avec conviction et avec l'intention de faire bouger les lignes en questionnant la culture de l'entreprise. Nous voulons également mettre en perspective le sujet, sa définition, son lien avec les dispositifs existants (par exemple, les baromètres sociaux) et les modèles alternatifs d'entreprise ou de gouvernance qui émergent et bousculent les modèles classiques.

L'expérience des collaborateurs sera, dans les années à venir, ce que l'expérience client a été dans les années 2010 : un facteur de différenciation incontournable qui va transformer peu à peu le regard sur l'entreprise. La question n'est donc pas de savoir SI vous allez vous intéresser à l'expérience collaborateur, mais QUAND.



PARTIE

1

QU'EST-CE QUE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR ?

Ouvrons notre réflexion en essayant de comprendre ce qu'est une expérience collaborateur à l'aune d'une crise globale, transformante, qui aura notamment eu pour effet de mettre les sujets de culture d'entreprise et de mode de travail au premier plan.

Sur la base de ces éléments de contexte, nous définirons ensuite l'expérience collaborateur en commençant par déconstruire les idées reçues, en identifiant ce que n'est pas l'expérience collaborateur, puis en décomposant ce qui la compose : le vécu d'un collaborateur dans et autour de son entreprise.

L'expérience collaborateur après la crise sanitaire

LES CONSÉQUENCES DE LA CRISE DU COVID-19 À LONG TERME

Durant de nombreuses années, l'entreprise a été le lieu où nous allions travailler physiquement : elle était donc délimitée dans l'espace. Elle était également délimitée dans le temps puisque, pour la plupart d'entre nous, nous arrivions à une heure donnée le matin et en repartions à une heure donnée le soir. Elle était aussi délimitée par une surface sociale : lorsque nous étions dans notre entreprise, nous croisions des visages plus ou moins familiers appartenant à l'organisation et que, pour la plupart, nous cessions de voir en dehors du travail. Premier cercle, deuxième cercle, relations de confiance, de défiance, voire de séduction, le lieu de travail était un microcosme social reprenant tous les codes d'une petite société.

Mais du jour au lendemain, l'épidémie de Covid-19 a forcé les entreprises et leurs collaborateurs à adopter massivement le travail à distance. On s'accorde à dire que cela a profondément transformé

nos modes de travail et d'organisation et a éprouvé les entreprises dans leur résilience.

La crise du Covid-19 est ce que les services d'urgence appellent une « crise à cinétique lente » : par opposition à une crise à cinétique rapide (accident, incendie, attentat...), ces crises sont bouleversantes, changent nos manières d'agir, de nous comporter, menacent des vies et demandent des moyens extraordinaires pour préserver les biens et les personnes sur du long terme : plusieurs mois, voire plusieurs années. Pour comprendre ce que cette crise a vraiment changé jusqu'ici, nous devons d'abord nous intéresser aux conséquences qu'elle a pu avoir sur l'expérience des collaborateurs.

De nouveaux modes de travail

D'abord, la crise du Covid-19 a permis l'instauration rapide ou l'accélération de nouveaux modes de travail : le travail à distance et le recours à des outils numériques pour effectuer des tâches auparavant réalisées physiquement. Quasiment tous les métiers ont connu ces transformations : les créatifs, les intellectuels, les professions libérales, le travail d'équipe, les fonctions support, les métiers de « dossier », les métiers de « relationnel », etc. Partout, ces outils ont fait la preuve de leur efficacité : les travaux ont pu se poursuivre et se maintenir malgré de fortes restrictions de circulation. Le télétravail a donc prouvé son efficacité globale pour maintenir les opérations, les travaux et les interactions.

À moyen terme, le Covid a permis l'accélération de l'adoption des outils digitaux par de nombreux collaborateurs : puisqu'elles n'avaient pas le choix, de nombreuses personnes peu appétentes aux outils numériques les ont adoptés et utilisés. En 2019, il était rare, voire pour certains inconcevable d'imaginer un Codir coller des Post-it sur Klaxoon en discutant sur Zoom. Pourtant, c'est aujourd'hui devenu une norme et il est habituel d'entendre des collaborateurs de tous âges et fonctions échanger des conseils sur le choix de tel ou tel outil ou