

**EXPÉRIENCE
COLLABORATEUR**
PASSER DE L'INTENTION À L'ACTION

ANNÉE
2019



NOTRE
DÉMARCHE

Depuis quelques années, le thème de l'Expérience collaborateur est apparu dans les conversations et les écrits sur le monde de l'entreprise. Plusieurs éléments ont contribué à une prise de conscience : la conviction partagée que le collaborateur ne peut plus être considéré comme une simple « ressource », l'écart croissant entre son traitement et celui des clients, les difficultés rencontrées par certaines entreprises pour recruter et fidéliser les meilleurs profils. Pourtant, force est de constater que peu d'entreprises ont commencé à travailler sur l'Expérience collaborateur.

POURQUOI CE DÉCALAGE ?

.....

D'abord, parce que l'Expérience collaborateur est un sujet complexe, systémique, qui nécessite donc une approche transversale, alors que les entreprises fonctionnent encore souvent en silos. Ensuite, car le travail est vécu – particulièrement en France – comme un marqueur identitaire fort, mais aussi comme un « mal nécessaire » qui ne pourrait donc pas en soi conduire à l'épanouissement personnel. Pourtant, le travail est bien une expérience de vie, au même titre que d'autres expériences (familiales, amicales, associatives, ...). Il est donc possible, et souhaitable, de faire en sorte que cette expérience soit apprenante et enrichissante pour le collaborateur.

Il y a quelques mois, nous avons eu envie de creuser ce sujet, d'aller comprendre ce qu'il recouvrait pour, *in fine*, être en capacité d'aider les entreprises – et notamment les communicants – à en faire un thème de travail à part entière. Nous avons donc décidé d'organiser un cycle d'ateliers, de juin à septembre 2018, rassemblant une vingtaine de communicants d'entreprises et d'organisations publiques. Il s'agissait pour nous de réunir des professionnels ayant une vision 360° de leurs organisations, une compréhension fine des changements en cours, et une capacité à porter ce sujet auprès des différentes directions concernées (au premier titre, la direction générale).

Pour structurer ce travail collectif, nous avons opté pour une approche éditoriale. Chaque atelier a ainsi été « anglé » et permis d'aborder l'Expérience collaborateur, du point de vue du salarié, à travers trois prismes : la relation à l'organisation / la relation au management / la relation à ses collègues. Trois cercles relationnels qui se croisent, interagissent, et qui composent l'expérience qu'a le collaborateur de son travail.

QU'EST-CE QUE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR ?

Ce terme recouvre l'ensemble des interactions et expériences vécues par le collaborateur dans son entreprise, sous deux axes : son parcours professionnel, son quotidien de travail. Cette expérience agrège notamment les sentiments et ressentis du salarié vis-à-vis de sa situation de travail.

NOTRE
MANIFESTE

Nous croyons que l'Expérience collaborateur est la capacité à proposer au collaborateur une expérience de travail au croisement d'une expérience de vie, dans **une double dimension, collective et individuelle**. Cette expérience s'inscrit dans un cadre de valeurs qui lui assure sa **cohérence culturelle**.

Cette expérience n'est pas le fait d'un *chief happiness officer*, il est **l'affaire de l'entreprise, à son plus haut niveau**, parce que la valeur de l'entreprise se définit aujourd'hui, en grande partie, à la hauteur de son capital humain. C'est la raison pour laquelle nous croyons également que l'Expérience collaborateur doit être étroitement connectée aux enjeux et à la culture *business* de l'entreprise.

Toutefois, alors que la relation client est aujourd'hui fondée sur la recherche de la fluidité, du « sans couture », nous constatons que les collaborateurs ont, de leur côté, parfois le sentiment de participer à une course d'obstacles, voire à un parcours du combattant pour pouvoir faire ce pourquoi ils sont là : leur travail...

Aussi, de notre point de vue, l'Expérience collaborateur doit être la somme de trois éléments fondateurs.

LA CONSIDÉRATION

.....

C'est la capacité de l'entreprise à se mettre à la place de chacun pour lui faciliter son quotidien de travail. C'est travailler sur l'environnement mais aussi sur les outils, l'organisation... et sur tous les éléments permettant de faciliter le travail, d'un point de vue individuel et collectif.

LE COLLECTIF

.....

C'est la capacité de l'entreprise à rassembler l'ensemble des différentes expériences collaborateurs autour d'une même culture, culture client et culture interne se rejoignant ici dans une nouvelle forme d'expression.

LA COHÉRENCE

.....

C'est la capacité de l'entreprise à s'engager clairement en faveur de ses collaborateurs, à leur proposer un contrat de valeurs sans décalage éthique entre engagement client et engagement collaborateur.

Ces trois éléments doivent faire l'objet **d'un travail collectif et co-construit** à tous les niveaux de l'entreprise pour dégager les grandes lignes directrices d'une Expérience collaborateur singulière. La démarche doit être portée par l'ensemble de l'entreprise, parce qu'elle ne constitue pas seulement un travail RH ou informatique, elle doit être un objet multidisciplinaire. Elle doit aussi être envisagée comme **une matière vivante**, à réinterroger régulièrement et à suivre à l'aide de la création d'indicateurs de performance.

Raphaëlle Giniès et Aurélie Renard



LE POINT DE VUE DE STÉPHANE HUGON

.....

**Stéphane Hugon est Président,
co-fondateur du cabinet Eranos*.
Il appartient à la sociologie de l'imaginaire,
c'est-à-dire qu'il revendique de croire
dans la force du symbolique.**

*<https://eranos.fr>

LA RELATION AU CŒUR DU TRAVAIL



Alors que les entreprises évoluaient jusqu'ici au sein d'un système intellectuel « stable », les éléments structurants de leur fonctionnement « ordinaire » disparaissent. Les entreprises désormais agissent chaque jour au cœur des mutations du travailler-ensemble. C'est ici le trait d'union qui compte, qui transforme les rapports au travail et aux autres. Depuis une quinzaine d'années, **la question de la relation est en effet devenue centrale**. Penser que cette évolution serait liée à la technique (ex : NTIC) ou à un effet générationnel qui en découlerait en partie, ce serait faire fausse route.

Tout ce qui a été construit depuis 50 ans cède aujourd'hui la place à un autre imaginaire. **En 1804, la création du code civil** cristallisait l'émergence de la modernité occidentale, exerçant une forme de fascination *ad nauseam* pour l'individu, dans le respect du "père". **Ce code constituait en quelque sorte la base anthropologique et culturelle du siècle passé**. Il formait également la base de notre culture RH et Marketing. Au XXème siècle, on se libère de « l'autre » pour s'accomplir, pivotement illustré dans le mythe du « héros » au sens hollywoodien du terme, celui qui prend le pouvoir et qui ne subit pas. Le travail intervient dans cette quête comme un moyen, un sacerdoce.

Mais 200 ans plus tard, Facebook apparaît sur nos écrans (2004). La culture digitale devient un aspect important de la culture populaire.

Facebook est l'expression d'une déconstruction du Code Civil, dans le sens où il rend caduques ses bases culturelles (identité individuelle, culture de l'autorité et de la subordination, base de la propriété personnelle...) et modifie notre culture du travail. **L'imaginaire du travail se reconstruit sur d'autres catégories. Si vous interrogez aujourd'hui un jeune en lui demandant « s'il a bien travaillé », il ne placera pas forcément le travail sur le plan du labeur.**

On assiste à une décroissance du mythe prométhéen d'être le héros de sa propre vie au profit de celui du **Démiurge, relié au mythe de l'artisan, qui travaille en équipe, en atelier**, s'illustrant dans le retour de l'esprit d'équipe en entreprise. Hackathons, fab-labs signent le retour de l'échange collectif où les gens se reparlent (par opposition au champion solitaire qui résout les problèmes seul). Dans ce nouveau jeu d'acteurs, le **leader est celui qui est capable d'humilité, qui agit avec un groupe responsabilisé**.

On passe ainsi **du désœuvrement au réœuvrement du « travail »**, à la recherche de l'accomplissement de chacun dans le collectif. On passe aussi du perfectionnisme au « quick and dirty prototyping » favorisant l'itération et moins l'individualisme. **On passe de la société à la communauté** avec l'idée de retrouver **l'expérience du travailler-ensemble**.



QUELQUES
EXEMPLES
INSPIRANTS

Bore out, job out, switcher... Autant de néologismes pour désigner de nouvelles réalités du travail. Ces mots révèlent l'importance aujourd'hui accordée à la notion d'Expérience collaborateur. En effet, comme le résumait Richard Branson, le PDG du groupe Virgin : « *si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise* ». Toutes les études révèlent l'impact positif de cette symétrie des attentions. Concrètement, cela se traduit par des initiatives pour améliorer autant le quotidien que le parcours professionnel des collaborateurs : environnement de travail, management, culture du partage... Néanmoins, il n'existe pas une recette miracle applicable à toute organisation. La formule ne fonctionne que si elle fait écho au positionnement de l'entreprise.

Le sport est au cœur de la promesse faite par Decathlon à ses clients. Les valeurs de cette activité se retrouvent dans le quotidien des collaborateurs. L'entreprise parle ainsi de « passion-métier ». De plus, le management est fondé sur un système plus collaboratif que hiérarchique. Un esprit d'équipe puissant imprègne la culture interne : cela se lit dans les appellations de postes comme « coéquipier », « leader », « coach ». Enfin, chacun est invité à jouer un rôle, à participer à l'aventure entrepreneuriale comme en sport : l'esprit d'initiative et l'autonomie sont largement encouragés.

De son côté, My Little Paris a bâti son modèle autour des notions de découverte et d'exploration. En interne, ces valeurs sont omniprésentes. Par exemple, tout l'environnement de travail est pensé pour stimuler la créativité : la décoration des locaux est très soignée, un compte d'entreprise Amazon illimité encourage les collaborateurs à apprendre en continu, un *slow office* à 15 minutes des bureaux offre un cadre privilégié pour réfléchir hors les murs... De même, de nombreux outils sont mis en place pour inspirer les employés : les *call spotters* permettent de faire le point avec des dénicheurs de tendances aux quatre coins du monde, les *creative mornings* donnent la parole à des personnalités inspirantes, le blog interne *Idea Makers* facilite le partage d'idées...

Airbnb se distingue aussi par l'alignement entre son expérience client et collaborateur. La notion de *belonging*, c'est-à-dire le sentiment d'appartenance, est très importante dans les deux cas. La startup travaille ainsi beaucoup le concept de communauté. Elle encourage les petites attentions entre collègues, comme la célébration d'un anniversaire par exemple. Quant au processus de recrutement, il intègre 17 entretiens afin de valider de façon précise la compatibilité culturelle entre la nouvelle recrue et l'entreprise. Un crédit Airbnb est aussi attribué à chaque collaborateur afin de lui permettre de tester le produit et d'être un potentiel ambassadeur.

Ces trois organisations ont investi massivement sur l'Expérience collaborateur. Chacune a mis en place des initiatives très spécifiques, qui sont cohérentes par rapport à leur identité singulière. Ces projets leur permettent d'attirer et de retenir les meilleurs talents. En effet, certaines entreprises sont parfois tentées par la reproduction de pratiques repérées ailleurs. Cependant un terrain de jeu reste unique : celui de la culture d'entreprise.

NOTRE PROPOSITION D'ACCOMPAGNEMENT



L'Expérience collaborateur étant unique et propre à chaque organisation, nous construisons notre accompagnement sur mesure, à partir d'une analyse des enjeux et de la culture de notre client.

Cette construction s'articule autour de **4 étapes-clés** pour lesquelles nous mobilisons une palette de compétences et savoir-faire : études et compétences sociologiques, conception et animation de démarches collaboratives, conseil stratégique, élaboration de plans d'action affinitaires...



ANALYSER

- Analyse de vos enjeux et de votre culture d'entreprise
- Interviews des acteurs (internes/externes)
- Etudes quantitatives et qualitatives
- Immersion / Observations terrain - vie des collaborateurs



DÉFINIR

- Création d'une plateforme stratégique croisant éléments clés de considération et socle de valeurs ; éléments clés de la culture interne et de la culture *business*, éléments-clés de l'engagement de l'entreprise.



DÉPLOYER

- Définition et priorisation des chantiers pour chaque engagement de la plateforme
- Workshops (direction / collaborateurs) pour nourrir concrètement le plan d'action



PILOTER ET FAIRE ÉVOLUER

- Définition du système de gouvernance de la plateforme et de ses outils de pilotage
- Mise en place des indicateurs de suivi

QUI SOMMES-NOUS ?

Notre collaboration associe l'expertise globale en communication et la pluridisciplinarité du cabinet Equancy à l'expérience d'accompagnement en communication interne et en intelligence collective d'Innerside.

Notre veille sur les enjeux et tendances de la communication, mais aussi des RH et du management, nous permet d'adopter un angle large sur vos problématiques et de vous proposer des méthodologies innovantes et hybrides.

RAPHAËLLE GINIÈS E Q U A N C Y



Titulaire d'une Maîtrise d'Histoire contemporaine, option information/communication – complétée par une formation de deux ans au CFPJ de Paris, Raphaëlle se spécialise d'abord dans le domaine de la veille stratégique. Après une expérience de 10 ans au sein du groupe BBDO Paris, elle a été responsable de la communication de l'AFOM (Association Française des Opérateurs Mobiles) puis a rejoint Equancy en 2011 pour mettre à son service tout son savoir-faire et son expérience en matière de conseil stratégique et de coordination générale pour le déploiement de dispositifs (communication interne et externe, media ou hors media, influence).

Tél : 06 09 89 46 79

Email : rginies@equancy.com

AURÉLIE RENARD I N N E R S I D E



Diplômée de Sciences Po Paris et d'un Magistère en relations internationales, Aurélie a occupé, pendant dix ans, des postes de responsable communication dans différentes organisations publiques et privées. Par la suite, elle a dirigé, pendant six ans, la délégation générale de l'Association française de communication interne (Afc). En 2016, elle a créé le cabinet Innerside pour accompagner les entreprises dans leurs projets de communication interne et accompagnement du changement.

Tél : 06 27 17 55 80

Email : arenard@innerside.fr

Parce que nous croyons avant tout à l'écoute, à l'échange et aux rencontres constructives, tous nos remerciements vont aux communicants avec lesquels nous avons pu échanger lors des ateliers "Expérience collaborateur" et qui ont su nous inspirer dans le cadre de notre démarche :

Guillaume APER
JCDECAUX

Elham ASDAGHI
EURONEXT

Julie BASTIEN
FRAIKIN

Laura BENSABAT
AIR LIQUIDE

Anne BRES
INRIA

Sabrina CRISTOVA
Bpifrance

Stéphanie DE HALDAT
ROCHE

Amélia DEDIC-ROQUES
ZODIAC AEROSPACE

Emmanuelle DELAIRE
IDEMIA

Leslie DELAMARRE
GROUPE UCPA

Stéphanie DUSCHENES
AMF

Isabelle EDWARDS
NEXANS

Stéphane GAUFRETEAU
GROUPEMENT LES MOUSQUETAIRES

Sybile GIRAULT-LAVELLE
CCI PARIS IDF

Delphine GOUDCHAUX

Françoise KRUGER
APPRENTIS D'AUTEUIL

Juliette LAMORIL
ETABLISSEMENT FRANÇAIS DU SANG

Camille LE GALL
L'OREAL

Valentine MAILLARD
PIERRE & VACANCES - CENTER PARCS GROUP

Stéphanie PRIEUR
GENERALI FRANCE

Céline REVILLON
NEXANS

Séverine SALMAGNE
ETABLISSEMENT FRANÇAIS DU SANG

Isabelle TILLIER
MUSÉUM NATIONAL D'HISTOIRE NATURELLE