



CORINNE SAMAMA

L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Faites de vos employés
les premiers fans de l'entreprise!



diateino

**L'EXPÉRIENCE
COLLABORATEUR**

Catalogage : entreprise, management, RH

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Copyright © 2017 Les Éditions Diateino

ISBN : 978-2-35456-267-0

Éditrice : Julie Berquez

Réalisation de la couverture : Maïa Reynaud-Duport

Retrouvez-nous sur :

<http://diateino.com/>

<http://facebook.com/diateino>

<http://twitter.com/diateino>

Corinne Samama

**L'EXPÉRIENCE
COLLABORATEUR**

**FAITES DE VOS EMPLOYÉS
LES PREMIERS FANS DE L'ENTREPRISE !**

diateino

SOMMAIRE

INTRODUCTION	11
Première définition de l'Expérience Collaborateur	15
Un enjeu clé de performance à l'heure du « <i>new normal</i> »	16
Quel âge a réellement votre entreprise ?	21
Un enjeu de réputation	23
CHAPITRE 1	
BIENVENUE DANS L'ENTREPRISE DE 2030	29
Quels sont les instigateurs de cette nouvelle entreprise ?	32
L'inversion des rapports de force	45
L'humain au cœur d'un monde de robots et de systèmes intelligents	47
La fin d'une génération d'entreprises	50
CHAPITRE 2	
L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR : DE QUOI PARLE-T-ON ?	59
La symétrie des attentions : traitez vos collaborateurs comme vos clients !	62
Ce qui compte, c'est le moment !	65

L'Expérience en 3D	67
Les 10 prérequis	80

CHAPITRE 3

« DESIGNER » L'EXPÉRIENCE

COLLABORATEUR DE

VOTRE ENTREPRISE 87

Un état d'esprit « software » 90

Qui doit piloter la démarche ? 92

L'urgence : la transformation de vos RH 98

La reine des questions : pourquoi travailler
pour votre entreprise ? 103

Et si vous refondiez votre « *people deal* » ? 110

Les Moments de Vérité de votre entreprise 116

Pas moins de cinq Moments de Vérité
avant la fin de la période d'essai ! 125

Sans oublier tous les autres moments... 129

CHAPITRE 4

REPENSER L'ENVIRONNEMENT

DE TRAVAIL 133

Le bureau « WAOUH ! » 136

Le bureau pragmatique 139

Le bureau mobile 141

Le bien-être au travail 147

Les réseaux sociaux internes 149

CHAPITRE 5

QUELLE CULTURE MANAGÉRIALE AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE

COLLABORATEUR ?	157
Le triangle vertueux de l'Expérience Collaborateur	160
De la prise de conscience des limites de l'ancien système à l'overdose d'injonctions managériales	162
Un collaborateur, une voix	168
La sécurité psychologique	181
L'art du leadership : au-delà du blabla	191
Authenticité ou transparence ?	195
Quels avantages privilégier pour vos collaborateurs ?	201

CHAPITRE 6

MESURER L'EXPÉRIENCE

COLLABORATEUR	209
« Le DRH et le directeur marketing : les deux faces d'une même réalité »	212
Quand la data prend le pas sur l'enquête interne	215
Que devez-vous mesurer dans votre entreprise ?	218
Par où commencer ?	221

CONCLUSION	227
-------------------	------------

REMERCIEMENTS	245
----------------------	------------

Introduction

Londres, 1^{er} décembre 2016, quartier sud de Borough. Je participe au premier séminaire en Europe consacré à l'Expérience Collaborateur.

Nous sommes en petit comité, une quarantaine de personnes à peine. Les acteurs les plus en pointe sur le sujet sont venus nous faire goûter leur potion magique pour engager les collaborateurs, à commencer par Mark Levy d'Airbnb, premier DRH à avoir troqué son titre pour celui de Responsable de l'Expérience Collaborateur. De même, son homologue de Google, Maxine Kohn, a fait le voyage depuis la Silicon Valley. Ceux d'Adidas, de Cisco, de Sky et bien d'autres encore sont présents eux aussi. On nous rappelle d'emblée les chiffres publiés par différents instituts sur le désengagement croissant des collaborateurs : un salarié sur trois serait aujourd'hui activement désengagé dans son entreprise, qu'il travaille aux États-Unis, en France ou dans le reste de l'Europe¹.

1. Source : Gallup 2016.

L'Expérience Collaborateur

J'ai atterri dans ce séminaire un peu par hasard. Quelques jours auparavant, je m'étais abonnée sur LinkedIn aux articles de Ben Whitter, un universitaire influant sur l'avenir des RH. Je suis tombée sur son article au titre provocateur : « *Bye, Bye, Human Ressources?* » (« *Adieu les RH ?* »). Il y expliquait comment certaines entreprises révolutionnaient la fonction RH en la replaçant au cœur de l'organisation et du business alors que d'autres – une grande majorité, hélas ! –, la fossilisaient dans un rôle fonctionnel et administratif, engluées dans des méthodes et process à l'ancienne. L'Expérience Collaborateur y était présentée comme un enjeu critique pour l'entreprise, dans un monde incertain et en changement permanent, pas seulement pour l'avenir des RH mais pour le business tout entier. « D'une certaine façon », écrivait l'auteur, « l'Expérience Collaborateur est le business² ».

Suite au succès de son article, Ben a décidé de réunir le temps d'un séminaire ces entreprises qui ont mis l'Expérience Collaborateur au cœur de leur business model. Selon Glassdoor, le taux d'engagement des collaborateurs de ces entreprises dépasse pour certaines les 90 %. Pour ceux qui ne le connaîtraient pas encore, le redoutable site Glassdoor est « le TripAdvisor des entreprises », garant

2. *Bye, Bye, Human Ressources?*, Ben Whitter, LinkedIn, 2015.

désormais de leur réputation et de leur attractivité sur le marché. Les entreprises y sont notées sous toutes les coutures par leurs employés. Attendons-nous à beaucoup d'autres sites comme Glassdoor dans les années qui viennent.

Au-delà d'un taux d'engagement élevé de leurs collaborateurs, les entreprises ayant accepté l'invitation de Ben ont d'autres points communs : elles se caractérisent par des taux de croissance exceptionnels avec une forte capacité d'innovation sur leurs marchés respectifs. Alléchée par un tel pitch de séminaire, j'ai sauté dans l'Eurostar pour aller à leur rencontre.

En quoi consiste donc cette Expérience Collaborateur ? Comment peut-on y travailler lorsqu'on ne s'appelle pas Google ou Airbnb, et quels que soient la taille de son entreprise, son ancienneté, son secteur d'activité, son niveau de croissance et sa culture ? Ce sont les réponses que je souhaite apporter dans cet ouvrage. L'objectif de ce livre n'est pas de faire de l'Expérience Collaborateur une cause dogmatique. Beaucoup d'entreprises sont encore performantes et attractives sur le marché sans particulièrement soigner leur Expérience Collaborateur ; elles ont d'autres clés de succès et d'attractivité. Mais pour combien de temps encore, ne puis-je néanmoins m'empêcher de m'interroger ?

L'Expérience Collaborateur

Il ne s'agit pas non plus d'apporter un éclairage théorique sur le sujet. Les acteurs de l'Expérience Collaborateur que j'ai rencontrés sont les premiers à parler d'échanges d'expériences plutôt que de bonnes recettes, insistant sur la nécessité pour chaque organisation de trouver la « pratique juste » par rapport à sa culture et son domaine d'activité. Comme nous le verrons, tout l'enjeu est justement de la façonner de l'intérieur. Le processus de construction (nous parlerons de « design ») étant en lui-même une expérience collaborative enrichissante, il ne s'agit surtout pas de plaquer une quelconque « *best practice* » venue d'ailleurs.

Alison Todd est la Responsable de L'Expérience Collaborateur chez Sky, la chaîne de média anglaise dont les pratiques de ressources humaines sont réputées être parmi les plus avancées au monde. Lorsque je lui ai demandé de résumer en une phrase l'Expérience Collaborateur dans son organisation, comme il m'arrive de demander à un dirigeant que je rencontre de formuler succinctement la vision de son entreprise, elle m'a gentiment répondu ceci : « L'Expérience Collaborateur ne se résume pas en une phrase. Je peux vous la décrire. Elle est dans tout et au sujet de tout. L'Expérience Collaborateur est en 3D, vous comprenez³ ? » Ce que j'ai traduit par : « *Ne soyez*

3. Propos recueillis lors du premier séminaire européen sur l'Expérience Collaborateur, Londres, décembre 2016.

pas si scolaire lorsque vous abordez le sujet ! » J'essaierai donc de ne pas l'être dans les pages qui suivent, en visant toutefois à être aussi concrète que possible. On a vite fait de rester dans quelque chose de conceptuel en parlant d'expérience. Pourtant, l'Expérience Collaborateur se travaille et se vit au quotidien de manière active. Elle se crée rarement « par accident » mais bel et bien à travers une démarche volontaire. Il s'agira donc de découvrir ensemble où et comment l'initier.

Première définition de l'Expérience Collaborateur

Voici ce que nous entendrons par « Expérience Collaborateur » tout au long de cet ouvrage : l'Expérience Collaborateur est l'ensemble des moments clés vécus par l'employé ou le collaborateur au sein de l'organisation⁴, depuis le moment où il est recruté jusqu'à son départ de l'entreprise. La cohérence de ces moments avec la mission de l'entreprise, la raison d'être de son travail, les promesses qu'on lui a faites lors de son embauche ou encore l'image

4. En anglais, on dit « *Employee Experience* » (Expérience Employé). En français, je préfère la formulation « Expérience Collaborateur » qui inclut l'ensemble des personnes qui travaillent pour l'entreprise, qu'elles soient salariées ou non.