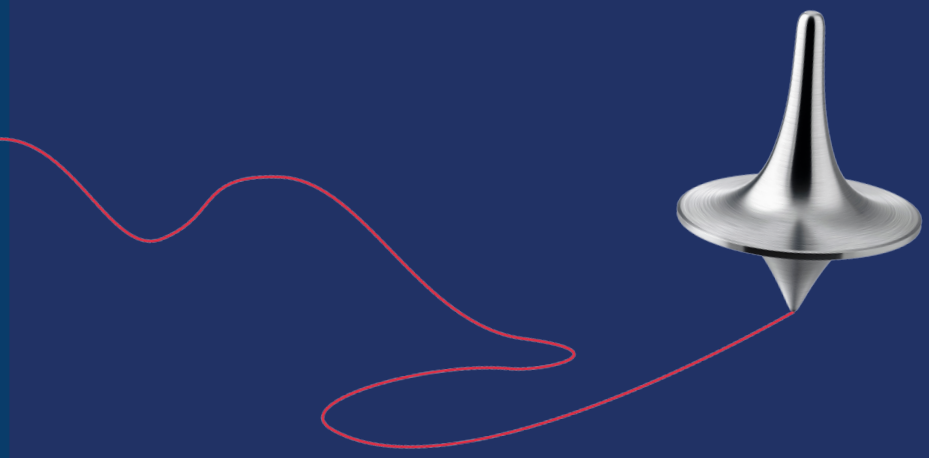
L'EXPERIENCE COLLABORATEUR À L'ÉPREUVE DE LA CRISE SANITAIRE



spinpart

Cabinet de conseil
stratégique et opérationnel

INTRODUCTION

Trois mois avant le premier confinement, le cabinet SpinPart a mené une enquête sur l'Expérience Collaborateur.

Cette enquête portait sur un panel de **400 professionnels principalement issus de la fonction RH** et exerçant dans tous les secteurs d'activité (Services, Industrie, Public). Le concept était alors émergent, réellement mis en pratique par quelques entreprises innovantes.

Nous avons depuis vécu une crise sanitaire majeure impactant structurellement notre rapport au travail et la façon de vivre et d'orchestrer le collectif de travail.

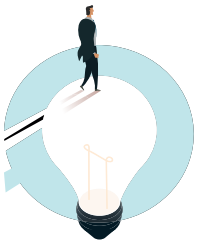
Nous avons donc souhaité prendre du recul sur ce que nous venons de vivre.

Nous avons le plaisir de vous partager nos éléments de réflexion sur l'état des lieux et les perspectives d'avenir de l'Expérience Collaborateur.

L'Expérience Collaborateur a-t-elle passé le test de la crise sanitaire avec succès ? S'agit-il d'un concept voué à rester lettre morte ou, au contraire, d'un véritable levier d'action RH pour le collectif de travail ?

EXPÉRIENCE COLLABORATEUR : OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Parmi les différents concepts généralement associés à l'Expérience Collaborateur, deux associations méritent une attention particulière :



L'association
Marque Employeur
Expérience Collaborateur

L'association
Symétrie des attentions
Expérience Collaborateur

L'articulation entre Marque Externe, Expérience Candidat et Expérience Collaborateur est mieux appréhendée

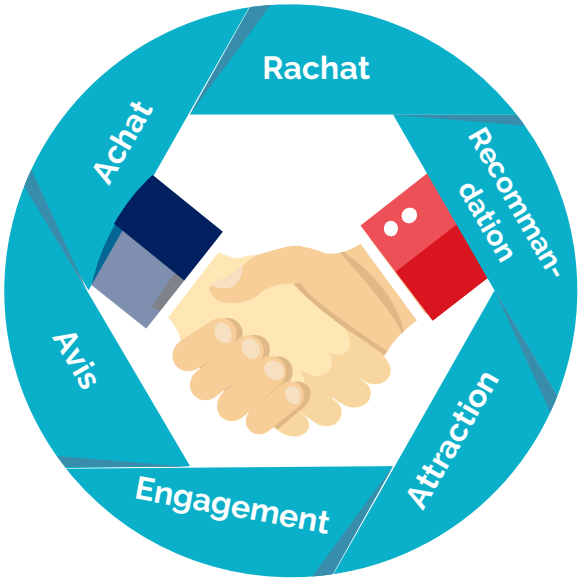
Ceci traduit une connaissance croissante de l'Expérience Collaborateur et de son articulation avec la Marque Employeur entendue comme une notion plus large, couvrant l'ensemble des problématiques d'image de marque liées à la gestion des ressources humaines, que l'on s'adresse aux candidats (à l'externe) ou aux collaborateurs (à l'interne).

Le triptyque Marque Externe (relative aux produits et aux services proposés), Expérience Candidat et Expérience Collaborateur (les deux facettes de la Marque Employeur) doit être abordé dans son ensemble.

L'articulation entre la Marque Interne et la Marque Externe forme une boucle fermée

Toute divergence entre la communication externe et les comportements en interne entraîne des promesses non tenues, donc de la déception et des retours négatifs.

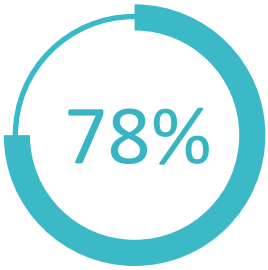
L'articulation Marque interne / Marque externe constitue la pierre angulaire d'une image cohérente de l'entreprise car elles suivent toutes deux la même logique (« je suis satisfait, j'en redemande et j'en parle ») et elles s'alimentent réciproquement.



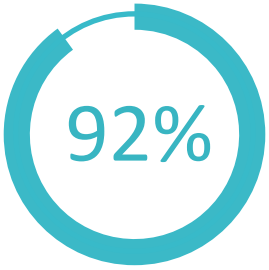
D'une part, l'attention que l'on porte aux ressources humaines (collaborateurs et candidats) influe positivement ou négativement sur la relation client. On retrouve ici la symétrie des attentions de Vineet Nayar : plus l'entreprise, à travers la ligne managériale, accorde soin et attention à ses collaborateurs, plus ceux-ci seront enclins à faire de même envers les clients et développeront, avec eux, une relation de qualité. Dans cette perspective, candidats, collaborateurs et clients méritent tous qu'on leur fasse vivre une expérience unique.

D'autre part, l'Expérience Candidat et l'Expérience Collaborateur s'alimentent réciproquement :

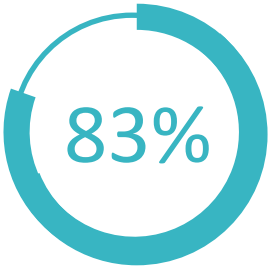
- C'est la promesse faite à l'embauche « qui donne le La » de l'expérience que le futur collaborateur va vivre
- Une marque employeur n'émerge pas ex-nihilo mais résulte d'une série de pratiques quotidiennes et répétées
- L'image projetée envers les candidats, ou candidats potentiels, est le reflet de l'Expérience Collaborateur (avis publiés sur Internet, bouche à oreille, cooptation, etc.)



des candidats sont moins disposés à acheter les produits d'une société avec qui ils ont eu une mauvaise expérience de recrutement *



des candidats partagent avec leur entourage une mauvaise expérience de recrutement *



des candidats se renseignent sur l'entreprise avant de postuler **

** Enquête de Robert Walters et CareerBuilder (2019) ;*
*** Enquête Hello Work (2019)*

LES IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE SUR L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

La crise sanitaire a notoirement dégradé trois principales composantes de l'Expérience Collaborateur :

L'engagement des collaborateurs

La capacité à fidéliser

La qualité de vie au travail

Nous pouvons avancer deux explications à cela :

D'une part, la crise sanitaire a révélé l'importance de **cultiver la Marque Employeur** et de soigner la relation employeur-employé pour maintenir la cohésion du collectif de travail.

D'autre part, en cette période difficile, qui a été vécue de façon très différente par chacun (équilibre retrouvé, solitude, colère, etc.), l'entreprise a aussi pu faire **figure de repère** en contribuant au maintien d'une certaine normalité, soit parce que l'activité s'est poursuivie dans la crise, soit parce que l'entreprise a permis de maintenir un lien social en période difficile en autorisant, dans le respect de la réglementation, le retour sur site.

CE QUI PERDURE AU-DELÀ DE LA CRISE

Les fondamentaux de l'Expérience Collaborateur sortent ré-affirmés de la crise sanitaire

La crise sanitaire a constitué l'épreuve du feu pour l'Expérience Collaborateur : soit l'Expérience Collaborateur était un sujet superficiel et elle était amenée à disparaître ; soit c'est un concept qui fait vraiment sens et dans ce cas, **on doit pouvoir tirer des bénéfices concrets de se lancer dans une telle démarche.**

Force est de constater que l'Expérience Collaborateur a bien passé le test puisque, à près de trois ans d'écart (avant et après crise sanitaire), on constate que l'Expérience Collaborateur doit :

Adresser les mêmes enjeux

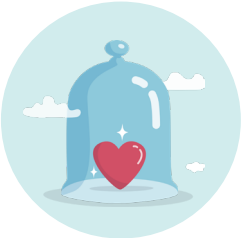
Mettre en oeuvre les mêmes actions en priorité

Déployer les mêmes outils fondamentaux

LES MÊMES ENJEUX

A trois ans d'écart, l'Expérience Collaborateur est associée exactement aux mêmes principaux enjeux :

Accroître l'engagement des collaborateurs



Fidéliser les collaborateurs et réduire le turn-over

Améliorer la performance de l'entreprise

Améliorer la Qualité de vie au travail

Il est indispensable de développer une nouvelle approche de la relation employeur-employé

La crise sanitaire a contribué à généraliser des aspirations que l'on attribuait jusque-là aux nouvelles générations :

- La recherche d'un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle
- Le refus de s'investir pour l'entreprise à n'importe quel prix
- Le souhait que son engagement soit reconnu à sa juste mesure

Pour répondre à ces attentes, mais aussi pour demander plus d'investissement de la part des collaborateurs, l'entreprise se doit également de leur donner davantage.

La seule rétribution financière ne suffit plus, l'**entreprise doit créer un lien émotionnel pour créer l'engagement**. Elle doit devenir un lieu de vie et de réalisation à part entière.

En conséquence, l'Expérience collaborateur n'est pas une fin en soi : elle n'est pas un gadget au service de la fonction RH, mais elle sert des objectifs plus larges qui constituent deux piliers de la cohésion du collectif de travail :

- Améliorer la performance de l'entreprise
- Améliorer la qualité de vie au travail

LES MÊMES AXES DE TRAVAIL

Les trois principaux axes de travail demeurent inchangés.

Une équipe de direction alignée

Un management collaboratif et transparent

Les attentes des collaborateurs

Ceci confirme que l'Expérience Collaborateur est une démarche systémique et multi-dimensionnelle

En effet, l'Expérience Collaborateur implique **un alignement complet de l'organisation** : la tête, la chaine managériale et les collaborateurs pour permettre l'émergence d'un collectif de travail fort.

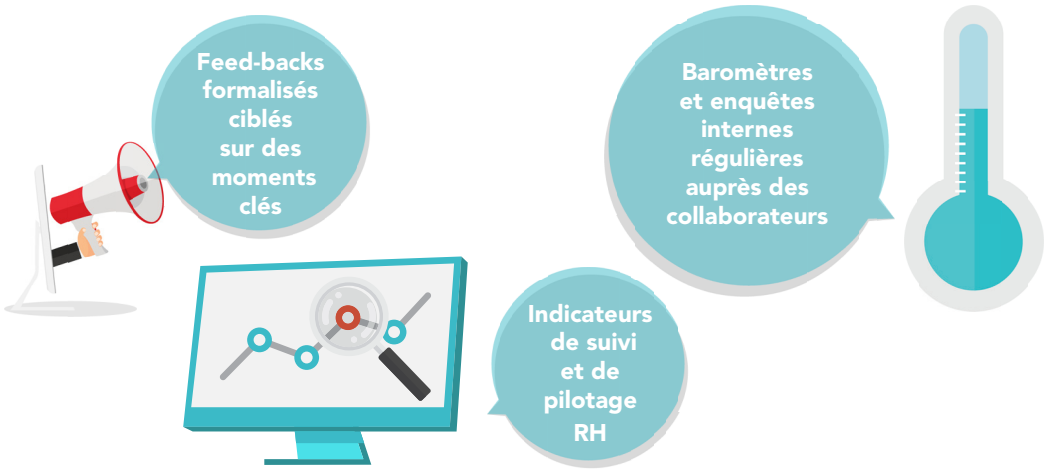
La mission, la raison d'être de l'entreprise est indispensable pour porter la stratégie et donner du sens à l'action au quotidien. La crise sanitaire se traduit par un accroissement du nombre de départs et de reconversions. Aujourd'hui, encore plus qu'avant, on ne souhaite plus perdre de temps : on a envie de s'investir, dès maintenant, dans des activités qui font sens pour soi.

Des interactions de qualité au quotidien, avec ses collègues, son manager, le service RH, les clients, les partenaires, etc. sont la clé d'un collectif de travail à la fois performant et épanouissant. La crise sanitaire a parfois inversé les schémas d'organisation traditionnels et incité les collaborateurs à prendre directement en main l'avenir de l'entreprise et trouver des solutions aux difficultés rencontrées.

Les aspects matériels, technologiques et organisationnels ont vocation à rendre l'action plus simple, plus fluide, plus efficace et plus sûre pour chacun. Ces éléments se retrouvent dans la réflexion actuelle autour du télétravail, et plus généralement du travail hybride : comment garantir, à la fois, la sécurité de tous dans un contexte incertain et l'efficacité collective avec des collaborateurs qui ne sont pas au même endroit, les mêmes jours, sur les mêmes horaires.

LES MÊMES OUTILS

Les outils indispensables pour déployer une démarche Expérience Collaborateur pertinente au regard du contexte de l'organisation sont confirmés.



Les finalités poursuivies par la mise en place de chacun de ces outils sont différentes et se complètent.

Les feed-back servent à disposer d'un état des lieux et d'une vision d'ensemble du collectif de travail.

Les enquêtes internes servent à mesurer l'impact des initiatives mises en œuvre pour identifier d'éventuelles discordances et ajuster les actions en conséquence.

Les indicateurs servent à objectiver le lien entre performance opérationnelle et ressources humaines puisque l'Expérience Collaborateur contribue à la performance de l'entreprise.

A l'instar de l'expérience client en marketing, l'Expérience Collaborateur doit être objectivée. Une telle démarche est indissociable d'un dispositif de mesure permettant d'en suivre la pertinence et d'en améliorer la qualité.

La fonction RH doit, en conséquence, se structurer et se doter d'outils adéquats pour :

- « Prendre le pouls » de l'organisation et disposer d'une connaissance actualisée
- Suivre les évolutions du collectif et disposer de données factuelles
- En tirer matière à réflexion et animer les échanges internes afin d'améliorer l'Expérience Collaborateur

CE QUI CHANGE AVEC LA CRISE

La crise sanitaire induit une évolution profonde dans la perception de l'Expérience Collaborateur

Si la crise sanitaire a confirmé la pertinence d'une démarche Expérience Collaborateur, elle a également modifié la façon dont l'Expérience Collaborateur est perçue, à travers deux évolutions structurantes :

L'attention plus grande portée au ressenti du collaborateur

La dimension pleinement « ressources humaines » du sujet

L'ATTENTION PORTÉE AU RESSENTI DU COLLABORATEUR

Le changement majeur induit par la crise sanitaire est l'importance accordée au ressenti du collaborateur qui complète désormais d'autres éléments de définition de l'Expérience Collaborateur.

La crise sanitaire a permis de toucher du doigt ce qu'est véritablement l'Expérience Collaborateur

Elle a constitué une épreuve collective permettant de passer de la théorie à la pratique en faisant ressortir le caractère essentiel de la relation humaine dans le maintien d'un collectif de travail (voire d'un collectif tout court).

En effet, l'Expérience Collaborateur se fonde sur un dispositif d'écoute active à grande échelle. Une entreprise réellement engagée dans une démarche d'Expérience Collaborateur consulte davantage ses salariés et développe une culture d'entreprise d'écoute et de participation.

Ceci traduit une redéfinition de l'Expérience Collaborateur post-pandémie autour de la culture du care

La vision selon laquelle « on est bien ensemble, on collabore efficacement en prenant soin de soi et en faisant attention à l'autre » est une dimension notoirement renforcée par la crise sanitaire.

La crise sanitaire a effectivement induit des évolutions importantes dans l'organisation du travail (ex : généralisation du télétravail partiel, installation de nouvelles pratiques de travail, etc.) qui impliquent une nouvelle posture du manager :

- Plus à l'écoute
- Faisant plus confiance et donc laissant plus de place à la prise d'initiative
- Veillant à ce qu'un collectif de travail dispersé (ex : lieux, temps, horaires etc.) soit opérant

LA DIMENSION PLEINEMENT «RH» DU SUJET

L'Expérience Collaborateur est clairement identifiée comme relevant des ressources humaines et non plus comme un sujet devant être porté par la direction générale.

Les enjeux business ne sont plus l'apanage des seuls opérationnels et on reconnait ainsi en filigrane le rôle essentiel que jouent les ressources humaines dans la performance de l'entreprise

L'Expérience Collaborateur ne relève plus d'un co-portage à 50-50 entre la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines, mais bien de la responsabilité pleine et entière de la fonction ressources humaines.

Ceci met en lumière une meilleure connaissance de l'Expérience Collaborateur et confirme toute la légitimité des ressources humaines à porter ce sujet, y compris si celui-ci a des implications fortes sur la performance globale de l'entreprise.

Si l'implication de la direction générale est indispensable pour porter une ambition, donner le cap et une vision de l'entreprise dans son écosystème, les professionnels RH sont bien un maillon clé de la chaine de valeur de l'entreprise puisque l'alignement des Expériences Client / Candidat / Collaborateur participe à la construction, à la perception et au vécu d'une image cohérente de l'entreprise.

Ces deux évolutions sont révélatrices des bouleversements que nous venons de vivre.

L'Expérience Collaborateur, en tant que telle favorise l'intégration, le développement et la performance d'un collectif de travail. Il s'agit d'une démarche à systématiser et à prendre en compte dans chaque action RH.

Elle constitue également un levier d'action privilégié pour les ressources humaines dans un contexte difficile nécessitant de travailler particulièrement la culture d'entreprise et le mode de management pour faire évoluer la façon d'appréhender la relation au travail et prendre en compte de nouvelles aspirations (plus de sens, d'équilibre, d'humanité dans les relations professionnelles) qui se sont désormais diffusées au sein de la population.

DÉPLOIEMENT D'UNE DÉMARCHE EXPÉRIENCE COLLABORATEUR : OÙ EN SOMMES-NOUS ?

On constate que, même si les démarches Expérience Collaborateur sont présentes dans toutes les tailles d'entreprise, elles sont surtout **déployées dans des grands groupes** de plus de 1000, voire plus de 5000 collaborateurs et plus fréquemment dans les secteurs tels que les services aux entreprises, la communication, les médias et l'informatique (plus que dans l'industrie ou la construction).

Ce constat peut également s'expliquer par une difficulté plus grande : il était plus difficile, pour les entreprises qui ne s'étaient pas déjà lancées dans une telle démarche, d'entamer les travaux en période de crise sanitaire.

Pour ces entreprises, le défi était alors double : il s'agissait non seulement d'initier une nouvelle dynamique, mais aussi de rattraper leur retard dans l'urgence (et ce, d'autant plus que l'Expérience Collaborateur va souvent de pair avec les outils digitaux).

Néanmoins, lorsqu'une démarche Expérience Collaborateur a été initiée pendant la crise sanitaire, cela s'est fait de la même manière que dans les entreprises qui s'étaient lancées dans de telles démarches avant la crise : les moments clés constitutifs de l'Expérience Collaborateur sont traités avec le même ordre de priorité.

En effet les actions visant à améliorer l'Expérience Collaborateur portent :

- En premier lieu sur la prise de poste et le recrutement
- En dernier lieu sur le départ des collaborateurs

Il convient néanmoins d'avoir à l'esprit certaines caractéristiques fondamentales de l'Expérience Collaborateur lorsqu'on s'engage dans une telle démarche.

D'une part, la mise en place d'une démarche Expérience Collaborateur ne relève pas d'une méthode prédéfinie dont on connaîtrait les principes et modalités à l'avance. Elle doit être adaptée aux objectifs et à l'environnement dans lequel elle s'inscrit et donc pleinement contextualisée à l'entreprise dans laquelle elle est déployée.

D'autre part, la mise en place d'une démarche Expérience Collaborateur relève d'un état d'esprit particulier. Celui-ci se caractérise par une approche pragmatique, fondée et ajustée sur la base de faits. L'état d'esprit à adopter est proche d'un esprit start-up, très empreint de test-and-learn. Cela consiste à identifier des champs d'action à explorer, expérimenter, arbitrer sur la base des résultats puis déployer ce qui marche.

La crise sanitaire, élément déclencheur de la mise en œuvre de démarches Expérience Collaborateur

La crise sanitaire a fait prendre conscience de l'intérêt de mettre en œuvre une démarche Expérience Collaborateur :

- Les entreprises qui étaient déjà engagées dans une telle démarche considèrent que cela a été un atout pendant la crise sanitaire.
- Celles qui n'avaient pas encore lancé de démarche Experience Collaborateur ont été fortement incitées par la crise sanitaire à s'y engager pleinement.

La crise sanitaire a agi comme **un révélateur des bénéfices** qu'on peut tirer d'une démarche Expérience Collaborateur et a démontré que celle-ci tient ses promesses. L'Expérience Collaborateur a ainsi permis aux entreprises déjà engagées dans une telle démarche de s'adapter plus facilement au confinement.

Dans un contexte d'incertitude, **l'agilité RH s'est révélée être un atout de taille** puisque les pratiques RH flexibles ont facilité l'adaptation des modes de travail (télétravail pour les fonctions éligibles, réunions à distance ou en mode hybride, horaires de travail plus flexibles).

Les bénéfices et le soutien apportés pendant la crise sanitaire ont été d'autant plus forts que la démarche Expérience Collaborateur existait de longue date dans l'entreprise. L'Expérience Collaborateur est **une stratégie RH de long terme**, d'autant plus efficace qu'elle est bien implantée dans l'entreprise, principalement en raison de sa dimension culturelle.

Lorsqu'elle était déjà initiée dans l'entreprise, elle a permis d'affronter plus facilement les moments de tension et de réduire les irritants qui dégradent la relation employeur-collaborateur, car une attention particulière était déjà accordée à la cohésion du collectif de travail et à la qualité de la relation à l'autre.

La crise sanitaire a ainsi valorisé et conforté l'image de l'Expérience Collaborateur, tant auprès des professionnels des ressources humaines qu'auprès de la chaine managériale et des collaborateurs. Elle s'est, en effet, avérée être **un outil efficace** tant pour penser et mettre en perspective les évolutions structurantes auxquelles nous sommes actuellement confrontés que pour mettre en musique de nouveaux modes de collaboration, fort probablement appelés à perdurer.

Contact

Pour en savoir plus sur L'Expérience Collaborateur
contactez Nathalie SCHWARTZ
Senior Manager chez SpinPart, cabinet de conseil
nathalie.schwartz@spinpart.fr - 06 78 45 50 01

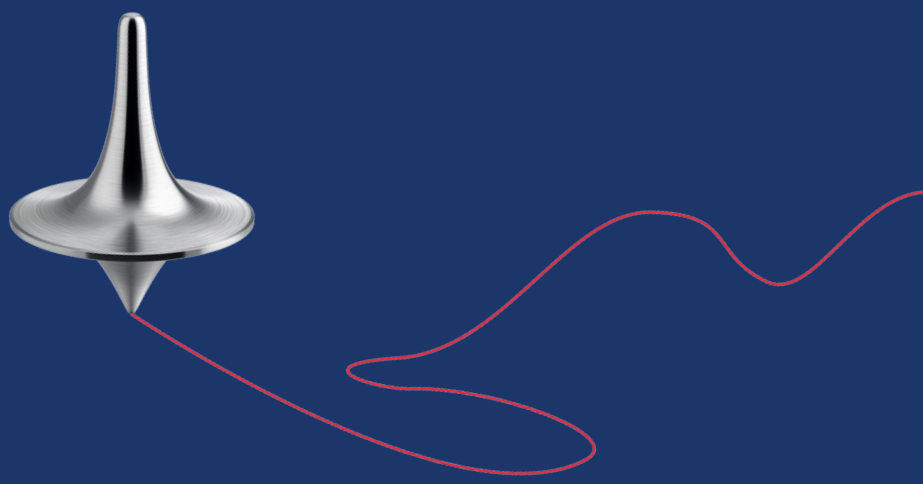
À propos de spinpart

SpinPart est un cabinet de conseil stratégique et opérationnel en management et organisation.
Nous nous positionnons comme un cabinet à taille humaine qui tisse une relation de confiance et apporte un véritable conseil de proximité. Nos équipes de consultants mettent leurs convictions et leur énergie au service de la transformation de nos clients.

Depuis 20 ans, nous sommes en interaction directe avec les dirigeants avec lesquels nous co-construisons des démarches sur-mesure, avec un engagement de résultats. Nos équipes sont ancrées sur le terrain chez nos clients afin d'assurer une véritable transformation.

Suivez-nous

SpinPart

@spinpart_paris

spinpart.fr