

Séverine Loureiro • Myriam Lepetit-Brière

Boostez L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

La méthode pour attirer, engager, fidéliser
en proposant une expérience mémorable

REPRENEZ LA MAIN ET BOOSTEZ L'EXPÉRIENCE QUE VIVENT VOS COLLABORATEURS !

Dès demain, grâce à la méthode ExC,
construisez votre plan d'actions *via* :

5 DIMENSIONS pour façonner
votre Expérience Collaborateur ;

1 AUTO-ÉVALUATION pour déterminer
la maturité ExC de votre organisation ;

28 BONNES PRATIQUES de dirigeants
et de DRH pour s'inspirer ;

1 SITE INTERNET pour prolonger
l'expérience de lecture :

www.experience-collaborateur-le-livre.fr

« Les auteures auraient pu se contenter de nous décrire les différentes dimensions de l'Expérience Collaborateur, nous fournir une cartographie d'outils innovants et tendances, ainsi qu'un listing de bonnes pratiques façon benchmark, mais elles vont plus loin en nous permettant de nous approprier leur méthode et construire notre propre plan d'actions. »

Franck Papazian, Président de MediaSchool Group, CB News et INfluencia

« Avec l'Expérience Collaborateur on ne veut plus de transactionnel, on veut du conversationnel, et c'est tout le sujet de ce livre. »

Jean-Baptiste Audrerie, Chef de pratique techno et transformation RH, psychologue organisationnel, MBA. Auteur du blog d'anticipation RH « Futurs Talents »



Séverine Loureiro

Passionnée par les enjeux de l'Expérience Collaborateur, Séverine a fondé l'agence de conseil RH dédiée : « Points de Contact ». Psychologue du travail, riche d'un parcours de 15 années en développement RH en entreprise et d'un MBA spécialisé en marketing digital, son profil atypique lui a permis de développer une expertise reconnue sur le sujet. Elle partage cette expertise lors de prises de parole publiques, et la rédaction d'articles pour son blog et d'autres sites RH. Séverine nourrit cette expertise d'une veille pointue sur l'évolution de la fonction RH dont elle partage chaque semaine, sur son site et les réseaux sociaux, une sélection dans une Press Review incontournable.



Myriam Lepetit-Brière

Directrice des Ressources Humaines du Département des Yvelines (4000 collaborateurs). Diplômée de l'ESSEC et d'un DESS en management de projets, son parcours est parsemé de transformations de la fonction RH et de dirigeants à convaincre. Ses 20 années d'expérience l'ont amenée à acquérir une solide expertise dans la transformation des entreprises dans les secteurs privé et public. DRH de terrain misant sur l'écoute et la proximité, elle a depuis de nombreuses années initié des politiques RH centrées sur l'Expérience Collaborateur. Myriam est convaincue que la transformation étant permanente, son métier doit se réinventer au quotidien.

www.editions-eyrolles.com

**BOOSTEZ
L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR**

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Crédits iconographiques

Pages 9 à 14 :

Photo Myriam Lepetit-Brière (© Clément Violle)
Photo Séverine Loureiro (© Charline Photography)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56969-8

SÉVERINE LOUREIRO

MYRIAM LEPETIT-BRIÈRE

BOOSTEZ L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

La méthode pour attirer, engager, fidéliser
en proposant une expérience mémorable

EYROLLES

The logo for Eyrolles, featuring the word "EYROLLES" in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small blue circle centered underneath it.

Sommaire

Préface	7
Introduction	9
① Il était une fois l'Expérience Collaborateur	15
L'Expérience Collaborateur en questions	17
L'alignement de l'individuel et du collectif	47
Ce que l'on retiendra	49
② Le temps de l'action : façonnez une expérience collaborateur alignée avec les enjeux de votre organisation	51
La méthode	53
Votre plan d'actions personnalisé	63
③ Donnez-vous les moyens de réussir	131
Outillez-vous !	133
Changez de posture !	143
Conclusion	155
Remerciements	157
Glossaire	159

Préface

l'intérêt des préfaces, c'est que personne ne les lit. On peut donc y écrire ce que l'on veut ; tant qu'à faire, des choses tout à fait personnelles comme des souvenirs, par exemple. Alors quitte à évoquer l'Expérience Collaborateur qui est au collaborateur ce que l'expérience client est au client, j'évoquerai les deux, avec un peu de vécu. Cet hiver, j'ai voulu acheter un manteau pour me protéger du froid, un manteau qui prendrait soin de moi, soin de l'image que les autres ont de moi et un manteau dans lequel ma femme me trouvera beau. La considération, l'estime de soi, l'amour et la sécurité sont après tout des besoins fondamentaux, au travail comme à la maison, comme sous la pluie. Je me rendis donc à la boutique des manteaux où je trouvai un vendeur tiré à quatre épingles qui tint parfaitement son rôle de vendeur tant il m'accueillit avec le respect réglementaire. J'essayai

plusieurs manteaux et je finis par trouver le modèle idéal. J'étais tout près de craquer et de sortir ma carte bancaire lorsque le téléphone posé sur le comptoir sonna. Le vendeur qui, jusque-là, avait été parfaitement souriant, décrocha et se mit à parler à une personne qui me sembla, au bout du fil, être une retoucheuse. À une question, j'imaginai, qu'elle lui posa, le gentleman répondit « Qu'est-ce que tu veux que ça me foute ? » sur un ton qui siffla au-dessus du comptoir comme un coup de fouet. Le vendeur excédé raccrocha, et se redressa, le masque de son exaspération cédant la place à celui de la plus grande affabilité. Mais moi, je n'avais plus envie du manteau, car je n'aime pas les coups de fouet, même ceux qui ne me sont pas destinés. J'ai rempoché ma carte bancaire, prétexté que je devais consulter mon épouse et je suis parti. J'aurais pu expliquer à ce vendeur qu'il est impossible d'acquérir un manteau si beau soit-il

auprès d'un homme qui traite si mal une retoucheuse. J'aurais pu, mais j'étais trop occupé à me souvenir de ma grand-mère. Elle s'appelait Zazou, était arrivée en France au début des années 1950, ne roulait pas sur l'or, avait élevé cinq enfants. Alors pour arrondir ses fins de mois, elle travaillait de chez elle. Comme retoucheuse dans la confection.

Si je vous dis cela, c'est que mon expérience client dans ce magasin de manteau aurait pu être formidable si le vendeur n'avait pas gâché son talent et raté sa vente en accordant si peu d'importance à l'expérience de sa collaboratrice, la retoucheuse. Car en définitive, et le livre

de Séverine et Myriam en est une jolie démonstration, derrière l'Expérience Collaborateur, qui est un concept, il y a tout simplement une réalité. Nous sommes des êtres sensibles et composés d'eau à 65 % - 65 % d'eau dans le corps ! Voilà qui laisse finalement une très grande place aux émotions ainsi qu'à notre besoin de sécurité, de considération et de respect. Car je le dis souvent, quand on arrive au boulot, on ne laisse pas son cœur et ses émotions au vestiaire.

David Abiker

Chroniqueur et journaliste, ancien DRH

Introduction

Quel plaisir d'avoir écrit ce livre à quatre mains ! Nos points de vue complémentaires de directrice RH et d'experte en Expérience Collaborateur nous ont permis de vous livrer dans ce livre une vision riche et à 360 degrés des nouveaux enjeux liés à l'Expérience que vivent vos collaborateurs !

Pour commencer, nous voulions partager avec vous nos points de vue respectifs, aussi nous vous proposons un regard croisé en six questions qui vous permettra également de faire notre connaissance.

Comment l'idée du livre vous est-elle venue ?

Séverine :



Myriam et moi, c'est d'abord une rencontre professionnelle en 2012, Myriam a été mon manager pendant trois ans avant que nous ne prenions chacune un chemin différent de l'entreprise qui nous avait réunies. De mon côté, ce chemin passait d'abord par un MBA en marketing

digital. RH depuis quinze années à ce moment-là, j'avais évolué sur un poste en communication interne. Je pilotais notamment un projet de mobilisation interne des collaborateurs, que Myriam et moi avons élaboré et réussi à vendre (non sans mal) à notre direction générale. J'avais eu le sentiment à ce moment-là qu'il me manquait quelque chose pour aller plus loin, que j'ai identifié comme des compétences en marketing et en digital. Je sentais que les compétences RH ne suffiraient bientôt plus pour répondre aux besoins des collaborateurs et aux enjeux RH des entreprises. L'Expérience Client me fascinait, notamment après la lecture du livre de Joseph Pine et James Gilmore, *The Expérience Economy*¹. Je tournais en boucle sur une question : comment attendre que les collaborateurs produisent la meilleure expérience possible aux clients, si la leur en interne n'est pas optimisée ? Dans ce cadre-là, l'UX design m'a beaucoup intéressée, j'ai rencontré de nombreux designers à qui je posais la même question : travaillez-vous aussi à la fluidité des interfaces métiers en interne ? Et la réponse à ce moment-là était

1. Harvard Business School Press, 1999.

quasi systématiquement négative. J'ai donc choisi de faire de l'Expérience Collaborateur le sujet de ma thèse professionnelle de MBA. Durant ce travail de recherche et de lecture, j'ai eu le plus grand mal à trouver des références bibliographiques sur le sujet. J'ai par la suite fondé une agence de conseil RH spécialisée sur l'Expérience Collaborateur, et j'ai continué à me tenir en veille sur les publications qui étaient toujours aussi rares, et me laissaient sur ma faim.

En parallèle, Myriam et moi avons gardé le contact et nous nous retrouvions régulièrement, notamment pour poursuivre ce que déjà nous adorions faire lorsque nous travaillions ensemble : débattre de la fonction RH et des enjeux des organisations - Myriam avait lu ma thèse professionnelle. Je ne vous dirai pas ce que l'on dit souvent : non, l'idée du livre n'est pas venue progressivement et n'a pas fait son chemin petit à petit... Pour moi, l'idée d'écrire un ouvrage sur le sujet m'a frappée d'un coup, à l'improviste, dans le bois de Vincennes, le 24 mai 2017, alors que je rentrais d'une de mes séances hebdomadaires de natation matinale. Il est facile de se souvenir de la date, car en ayant l'idée du livre, j'ai immédiatement eu envie de proposer le projet à Myriam, et je lui ai envoyé dans l'instant un SMS que nous avons retrouvé au cours de la préparation de ce livre. Je lui ai écrit : « J'ai une super idée de projet ensemble : un livre sur l'Expérience Collaborateur ! »...

Myriam :



... J'ai répondu tout de suite « Yes ! ». Parce qu'au même moment, dans mon quotidien de DRH, je me retrouvais confrontée à devoir expliquer, convaincre de l'importance de ce sujet. Alors en voyant arriver ce SMS, je me suis dit : « Évidemment, il faut le faire », il faut mettre entre les mains des DRH, mais aussi des dirigeants, un ouvrage qui permette aux entreprises de ne plus se poser la question de l'opportunité d'une telle démarche, mais qui les aide à la structurer.

Et puis pour être tout à fait honnête, il est assez rare de rencontrer sur son parcours professionnel une personne avec qui on partage de la complicité, de la vivacité et de l'audace intellectuelles, mais aussi des convictions professionnelles. J'apprécie avec Séverine nos « joutes intellectuelles » qui nous ont permis à plusieurs reprises de progresser respectivement, alors partager l'écriture d'un livre sur un sujet encore à déflorer était une belle aventure que je ne pouvais pas refuser ! Nous y voilà donc...

Si vous deviez résumer l'Expérience Collaborateur en une idée ?

Séverine :



L'Expérience Collaborateur est un sujet vaste que l'on va s'attacher à développer et s'approprier dans ce livre, mais si je ne devais mettre en

exergue qu'une composante, c'est la création de valeur que je choisirais. Le changement de paradigme que l'Expérience Collaborateur suppose, et qui consiste à comprendre que le salarié n'est pas un agent qui exécute une liste de tâches mais un client interne à qui il faut créer de la valeur. Cela se traduit par la posture des parties prenantes de l'entreprise : les RH, le management, l'organisation dans son ensemble.

Myriam :



Je dirais : créer le lien émotionnel pour créer l'engagement. Venir travailler dans une entreprise ce n'est plus seulement venir chercher son « gagne-pain »... venir travailler dans une entreprise, c'est rencontrer des personnes, construire des liens, c'est une tranche de vie à part entière. Et puis, on peut venir travailler et se placer en exécutant parfois, même passif, alors même que les entreprises, aujourd'hui, se placent dans des démarches d'amélioration continue et d'innovation. Elles attendent de leurs collaborateurs de nourrir ces démarches. Elles attendent d'avoir des collaborateurs qui donnent le meilleur d'eux-mêmes, qui s'engagent pour innover et créer de la valeur pour leur entreprise. Nous sommes bien loin des principes du contrat de travail historique basés sur le lien de subordination. On se place aujourd'hui dans un véritable contrat de collaboration où, pour obtenir bien plus que l'exécution d'une tâche, l'entreprise doit offrir bien plus qu'une rétribution financière, elle doit offrir une véritable expérience humaine.

On en parle beaucoup, mais d'où vient le concept ?

Séverine :



Soyons clairs : l'expérience que les collaborateurs vivent au sein de leur entreprise a toujours existé, ce n'est pas un concept nouveau. De fait, les salariés vivent une expérience dès lors qu'ils interagissent avec les process, le management, les valeurs, les collègues, bref : l'organisation. Ce qui est nouveau, c'est l'impact que cette expérience a sur les enjeux des ressources humaines tant cette expérience est devenue un élément de différenciation qui permet à une entreprise d'attirer, recruter, fidéliser et mobiliser ses collaborateurs.

Et je partage la conviction que l'impulsion vient de la transformation numérique.

La digitalisation de nos sociétés et de l'économie va au-delà de l'utilisation des nouvelles technologies. Le « digital » n'est pas qu'une histoire d'outil, c'est un *mindset* qui impacte notre façon de communiquer, de travailler, de s'informer, de consommer, et qui a largement contribué à élever notre niveau d'exigence. En tant que client, pour commencer, et notamment *via* l'ubérisation des services. En remplaçant les intermédiaires par des plateformes, l'ubérisation nous a apporté un service supplémentaire qui passe par la mise en commun de ressources, et une expérience toujours plus fluide et optimisée. En tant que client, nous sommes donc aujourd'hui habitués à

un niveau de service et d'expérience très élevé, et nous sommes 81 % à déclarer être prêts à payer plus pour une meilleure expérience¹.

Or, il semblerait que nous ayons oublié pendant un temps que le client est aussi un collaborateur dans son entreprise. Habitué en tant que client à des services et une expérience de haut niveau, à pouvoir choisir les moments et les façons de consommer du fait de l'hyper-mobilité des outils et moyens (ATAWAD [*Any Time, Anywhere, Any Device*]), le collaborateur a revu son niveau d'exigence à la hausse et attend de pouvoir bénéficier d'une expérience aussi fluide et *delightful* dans son quotidien de travail que dans son quotidien de vie hors travail (si tant est que cette frontière soit toujours pertinente).

Myriam :



Nous partageons avec Séverine l'idée de base que l'Expérience Collaborateur n'est pas une nouveauté. Ce qui est nouveau, c'est la nécessité pour les entreprises d'adresser ce sujet. Si pendant des années, nous avons considéré que le salaire rétribuait le travail et que l'évaluation de la performance et les actions de développement individuel suffisaient à mettre le collaborateur en condition de délivrer le meilleur travail, la dernière décennie nous a soufflé que les collaborateurs, pour donner le meilleur d'eux-mêmes, étaient en quête de sens dans leurs actions. De nombreux baromètres sociaux se sont mis en place, écoutant la

perception des collaborateurs, et puis nous nous sommes attelés à parler dorénavant de Qualité de Vie au Travail plutôt que de conditions de travail. « On ne va pas passer notre vie à la gagner ! » On passe beaucoup de temps au travail, on veut y prendre du plaisir, y faire de belles rencontres, on veut vivre une expérience de vie au travail. C'est un véritable changement de rapport à l'entreprise.

Quel est le verbe à associer à Expérience Collaborateur ?

Myriam :



Lors d'une de nos premières réunions de travail sur ce livre, après que nous avons passé des mois à lire tout ce que l'on pouvait trouver sur le sujet, je regarde Séverine et je lui demande : « Mais c'est quoi le verbe ? » de l'Expérience Collaborateur.

En effet, quand on regarde les titres des articles ou des rares livres sur cette thématique, on trouve rarement l'action associée à l'Expérience Collaborateur à travers un verbe. On parle de « L'Expérience Collaborateur » tout court.

Ce n'est pas « créer » ni « définir » puisque, que l'on adresse le sujet ou pas, les collaborateurs ont une expérience au sein de leur entreprise : positive ou non...

En tant que DRH, j'aime assez l'expression « reprendre en main » l'Expérience Collaborateur. Cela marque le fait qu'elle existe, qu'elle a bien souvent été délaissée, et que nous devons nous la réapproprier pour la transformer positivement.

1. Étude Digital Transformation Institute de Caggemini, 2017.

Séverine :



« Mais, c'est quoi le verbe ?, je me suis dit, en voilà une bonne question ! ». Vous vous l'étiez posée vous ?

Ce n'est clairement pas « créer », cela semble une évidence évidente que l'expérience que vivent les collaborateurs en interne existe de fait, donc vous serez d'accord sur le fait que l'on ne « crée » pas une Expérience Collaborateur. Je pense que l'on optimise, fluidifie ou oriente l'expérience, et que grâce à ce livre, vous allez aussi pouvoir la *booster* !

Pourquoi votre livre est-il indispensable ?

Séverine :



Je suis convaincue que l'Expérience Collaborateur est LA clé de réussite de l'entreprise et des RH ! J'irai même plus loin en disant que je suis convaincue que c'est le renouveau de la fonction RH (ce n'est pas pour rien que j'ai intitulé ma thèse professionnelle sur le sujet « Il faut sauver le soldat RH® »). C'est pour moi la réponse à beaucoup de problématiques que les entreprises rencontrent depuis plusieurs années : le bien-être de leurs collaborateurs, la collaboration transverse entre leurs équipes, la fluidification des parcours internes, l'attractivité de leur marque employeur, leur taux de *turn-over*, la quête de sens de leurs salariés, et j'en passe. Le sujet de l'Expérience

Collaborateur est selon moi la vision globale qui *drive* et impulse tous les sujets qui touchent aux collaborateurs.

Or aujourd'hui, il y a une confusion sur ce que c'est et ce que ce n'est pas. L'Expérience Collaborateur devient un *buzzword* mis à toutes les sauces, et il devient nécessaire d'éclairer le concept. Écrire ce livre était aussi important pour « démystifier » le sujet, et aider les DRH à se lancer.

Myriam :



Je partage ce point de vue de Séverine, et je suis assez allergique aux modes, aux tendances qui font le business fulgurant de certains cabinets de conseil... On a voulu écrire un livre différent de ce que nous avons pu lire. Dépasser les mots-valises et apporter une approche 360° de ce sujet. En lisant notre livre, vous aurez un décryptage du concept et de son origine, des témoignages de professionnels RH et de dirigeants sur leur expérience, une méthode, et nos conseils croisés de DRH et d'experte.

Quel conseil donneriez-vous à un DRH pour reprendre en main l'Expérience Collaborateur de son organisation ?

Séverine :



Je suis convaincue que l'Expérience Collaborateur, même si c'est le sujet de tous dans l'entreprise, doit être pilotée par la

fonction RH. Pour cela, cette dernière va devoir changer de posture.

C'est le premier conseil que je donnerais à un DRH : interroger sa vision des collaborateurs. Les considère-t-il comme des clients internes ? Ce à quoi il me répondra certainement oui, tant la mode est au « client interne » en entreprise, mais alors, il conviendra qu'il faut qu'il se demande quelle valeur il apporte à ses clients internes. Qu'il se demande pour chaque processus et dispositif RH comment il contribue à rendre positive l'expérience que vivent les collaborateurs.

Et il faut bien se dire les choses, il n'est pas simple de changer de posture, d'autant plus que toute l'organisation doit elle aussi opérer cette évolution. En fonction des entreprises, on sera là dans un point de transformation culturelle, et ce sera au DRH de l'accompagner. Nous avons interviewé de nombreux décideurs (dirigeants et RH), pour recueillir leur témoignage sur le sujet, ils devraient aider le DRH à structurer ses actions pour optimiser l'Expérience Collaborateur de son organisation.

Myriam :



Pour moi, travailler sur l'Expérience Collaborateur a tout d'abord été intuitif. Dans mes premières expériences de consultante RH et de directrice RH, j'ai travaillé au positionnement des RH dans une posture d'écoute des clients internes, les collaborateurs, par rapport à leur niveau de satisfaction sur les différents processus RH. Puis de fil en

aiguille, je me suis détachée de ces processus. Finalement, chaque entreprise est différente et chaque collaborateur est différent : des processus ne suffisent pas quand on touche à l'humain, cela nous enferme même dans la mécanique RH alors que l'expérience d'un collaborateur déborde du périmètre RH.

Reprendre en main l'Expérience Collaborateur, cela n'est pas difficile et les résultats en terme de satisfaction des collaborateurs sont vite perceptibles. Ce qui est plus difficile, c'est de faire basculer toute l'organisation dans une posture adaptée – je partage l'avis de Séverine.

Je m'en suis rendu compte quand il a fallu que j'arrive à convaincre mes hiérarchiques de l'importance de travailler sur des sujets tels que la Qualité de Vie au Travail, sur des actions de mobilisations... et j'en ai entendu des remarques du type : « Si cela vous fait plaisir : OK... mais n'oubliez pas que votre métier de DRH, ce n'est pas d'être animatrice de club de vacances » ! Mon premier conseil : pensez donc à convaincre vos dirigeants !

C'est pourquoi avec Séverine, nous nous sommes dit que pour aider les DRH, il fallait leur expliquer comment adresser le sujet, mais aussi leur apporter une méthode structurée pour les aider à avancer sur ce vaste sujet pas-à-pas, et également leur donner les clés pour convaincre les décideurs des entreprises de l'importance et de la pertinence du sujet.