

**Chaire Futurs de l'industrie et du travail
de Mines – Paris Sciences et Lettres**

Avec nos partenaires



Séminaire Les attentes des jeunes au travail

L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

par

Agnès de RAUGLAUDRE

Ancienne directrice de l'immobilier et de l'environnement de travail à la Macif
Co-auteurice de *L'Expérience collaborateur : engagez vos collaborateurs
et déployez de nouveaux modes de travail* (Dunod)

Maxime RENARD

PwC France
Manager – Business and Service design - PwC
Co-auteur de *L'Expérience collaborateur : engagez vos collaborateurs
et déployez de nouveaux modes de travail* (Dunod)

Séance du 14 novembre 2022
Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Dans un contexte de guerre des talents, de montée en puissance des *New ways of working*, de quête de sens des nouvelles générations, de prise en compte du coût que représentent les risques psycho-sociaux, et surtout de l'actif que représentent des collaborateurs stables, inspirés, innovants, intégrés à leur équipe, épanouis, engagés dans le projet collectif, un nombre croissant d'entreprises mettent l'expérience collaborateur sur un pied d'égalité avec l'expérience client. Une démarche réussie d'amélioration de l'expérience collaborateur doit prendre en compte l'ensemble des étapes du parcours collaborateur, sans oublier la phase durant laquelle le candidat se renseigne sur sa future entreprise, ni le moment où il quitte celle-ci. Elle doit associer les différentes fonctions concernées (ressources humaines, IT, métiers, RSE, Immobilier et environnement de travail), et commencer par quelques vérifications préalables sur la maturité de l'entreprise pour entrer dans une telle démarche, la capacité des dirigeants à entendre ce que les collaborateurs diront, à se remettre en cause, à passer à l'action, et à mettre en place une gouvernance adaptée. Celle-ci doit associer les

différentes fonctions et les différentes strates hiérarchiques de l'entreprise. De même que l'analyse de l'expérience client doit être centrée sur le consommateur, la démarche d'amélioration de l'expérience collaborateur doit se focaliser sur ce dernier et donner une large place aux entretiens individuels et aux *focus groups*. Enfin, il est nécessaire de mesurer régulièrement l'évolution de l'expérience collaborateur et d'inscrire son amélioration dans la durée.

Ont participé : Sonia Bellit (LFI), Magali Bessière (Orange), Élisabeth Bourguinat (Chaire FIT²), Suzy Canivenc (Chaire FIT²), Linda Constans Lesne (Renault), Frédéric d'Arrentières (Renault), Cédric Dalmasso (Mines Paris-PSL), Claire de Colombel (Kea), Valérie Duburcq (Orange), Hélène Guinard (Renault), Martin Richer (Management et RSE), Frédéricque Sauvageot (Orange), Valentin Silvestre (Renault), Thierry Weil (Chaire FIT²), Xinwen Zhang (Renault).

EXPOSÉ d'Agnès de RAUGLAUDRE et de Maxime RENARD

Agnès de Rauglaudre : Après avoir exercé diverses fonctions à la SNCF et avoir dirigé l'Immobilier et environnement de travail à la Macif, j'ai lancé avec trois associés un start-up studio à impact, Éclosion. Lorsque je travaillais à la Macif, j'avais engagé, avec l'aide de Maxime Renard en tant que consultant, un grand projet visant à l'amélioration de l'expérience collaborateur. Nous en avons tiré un livre publié chez Dunod, *L'Expérience collaborateur : engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail*.

Maxime Renard : Je travaille chez PwC, dans un département dédié à l'innovation, où je m'occupe des sujets liés à l'expérience collaborateur. J'ai travaillé pour des clients très divers, notamment dans le secteur de la mutualité.

L'origine du livre

Agnès de Rauglaudre : Il y a quelques années, la Macif (devenue aujourd'hui le groupe Aéma) a souhaité mettre l'expérience collaborateur sur le même pied que l'expérience client (principe nommé *symétrie des attentions*). Nous avons lancé une démarche d'amélioration de l'expérience collaborateur qui a duré un an et à laquelle ont participé les dirigeants de la Macif et bon nombre de collaborateurs. Parmi les idées qui ont émergé de ce travail, certaines ont été mises en œuvre et d'autres ont été écartées. Nous avons eu envie, à travers ce livre, de faire profiter d'autres entreprises de l'ensemble des résultats de ce travail.

Maxime Renard : Cette idée nous a paru d'autant plus opportune que la période Covid a joué le rôle d'un accélérateur de tendances à la fois positives et négatives au sein des entreprises. Celles qui faisaient reposer leur fonctionnement sur la confiance sont allées encore plus loin dans cette attitude, mais celles qui avaient du mal à accorder de l'autonomie à leurs collaborateurs ont renforcé les outils de contrôle. Ceci n'est sans doute pas étranger aux mouvements de "grande démission" ou de "grande flemme" qui ont émergé à l'issue de la période Covid, ce qui rend la réflexion sur l'expérience collaborateur encore plus pertinente aujourd'hui.

De nombreuses idées reçues

La notion d'expérience collaborateur fait l'objet de nombreuses idées reçues. Certains y voient une nouvelle façon de désigner les ressources humaines, mais l'expérience collaborateur englobe bien d'autres aspects que ceux qui dépendent des RH. D'autres estiment que ce concept est réservé aux entreprises de la Silicon Valley, ou au secteur du digital, mais des entreprises comme Décathlon sont bien loin de la Californie et du digital et se préoccupent néanmoins de l'expérience collaborateur. De même, loin d'être un effet de mode ou un signe de luxe, de ne concerner que les start-up, ou que les cols blancs, ou que les CDI, ou que les jeunes salariés, et de se traduire seulement, dans ce cas, par l'ajout d'un baby-foot et de canapés, l'amélioration de l'expérience collaborateur peut renforcer l'attractivité de toute entreprise (y compris de grande taille), elle concerne tous les collaborateurs et va bien au-delà de la question de l'environnement de travail.

Les étapes du parcours collaborateur

Agnès de Rauglaudre : Le parcours client comprend un certain nombre d'étapes, que l'entreprise s'efforce d'analyser afin d'améliorer les interfaces et d'accroître la satisfaction client. Le parcours du collaborateur, lui aussi, comprend diverses étapes auxquelles l'entreprise n'accorde pas toujours la même attention. Ce parcours commence par l'attractivité de l'entreprise, puis viennent le recrutement, l'intégration, la formation, le contenu du travail, le management, l'évaluation, la mobilité, les avantages accordés au collaborateur, les moments collectifs, sans oublier le moment du départ de l'entreprise.

Certaines de ces étapes – pas forcément les mêmes dans toutes les entreprises – constituent des “moments de vérité”. Si elles sont vécues de façon négative par le collaborateur, ses relations avec le client risquent de s'en ressentir. À la Macif, par exemple, nous avons décidé de faire porter les efforts sur l'évaluation, vécue comme un moment plutôt négatif parce qu'elle n'était pas suffisamment préparée.

D'autres étapes sont des “moments oubliés” Par exemple, les prospects candidats se renseignent énormément sur les entreprises via les réseaux, auprès des salariés de l'entreprise. Si leur expérience collaborateur n'est pas satisfaisante, ces derniers donneront une mauvaise image de l'entreprise. L'expérience candidat est également à prendre en compte : même si la personne ne rentre finalement pas dans l'entreprise, elle véhiculera, en fonction de ce qu'elle aura vécu, une expérience positive ou négative. De même, on n'accorde pas forcément beaucoup d'attention au moment du départ de l'entreprise, sauf en cas de conflit. Or, un ancien collaborateur deviendra peut-être un client, voire un ambassadeur de l'entreprise. Après quelques années, il souhaitera peut-être y retourner, avec de nouvelles motivations et de nouvelles compétences. Il est donc important de veiller à l'expérience collaborateur, y compris à cette étape de séparation.

Les quatre dimensions de l'expérience collaborateur

Comme le parcours client, le parcours collaborateur est multidimensionnel.

La première grande dimension est celle des carrières, du développement, du management, traditionnellement portée par la direction des ressources humaines.

La deuxième est celle des outils et des process, gérés par l'IT et les métiers.

La troisième est celle de la culture et des valeurs, qui dépendent à la fois des ressources humaines et des différents métiers et activités de l'entreprise.

La quatrième dimension, que je connais bien et sur laquelle je vais m'arrêter un peu plus, est celle de la fonction Immobilier et environnement de travail.

Lors de la pandémie, période pendant laquelle le télétravail a explosé et où certaines entreprises se voyaient déjà revendre tous leurs bureaux ou dénoncer leurs baux, la direction générale de la Macif m'a demandé d'essayer de dégager des tendances dans ce domaine. Ces réflexions me paraissent intéressantes à partager à propos de l'expérience collaborateur.

Manifestement, le bureau physique n'est pas mort, mais sa vocation évolue. On ne va plus au bureau pour les mêmes raisons qu'avant le Covid. La dimension du lien social devient prépondérante, ce qui se traduit par une réorganisation de l'espace de travail. Les espaces collaboratifs se multiplient, au détriment des bureaux individuels : les gens ne viennent plus au bureau pour s'installer devant leur ordinateur, ce qu'ils font chez eux. Les formes hybrides de travail (présentiel / distanciel) se développent, avec toutes les difficultés que cela engendre pour les managers. Les préoccupations sanitaires, qui se sont fait jour pendant la pandémie, vont certainement perdurer. Enfin, compte tenu des différentes crises que nous vivons actuellement, l'entreprise ne peut plus faire fi des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux, faute de quoi elle ne parviendra plus à recruter ni retenir les talents dont elle a besoin.

Pourquoi s'intéresser à l'expérience collaborateur ?

Maxime Renard : Plusieurs raisons peuvent conduire une entreprise à s'intéresser à l'expérience collaborateur. La première est la guerre des talents et son corollaire, un besoin accru de transparence. Aux États-Unis, les candidats collaborateurs se tournent vers des sites comme GlassDoor, sur lesquels des employés anciens et actuels des entreprises évaluent, de façon anonyme, leur environnement et leurs conditions de travail. En France, les candidats, notamment les plus jeunes, n'hésitent pas à contacter des collaborateurs de l'entreprise sur LinkedIn. L'entreprise ne peut donc plus faire reposer son attractivité sur sa "promesse d'employeur". Elle doit s'assurer d'offrir à ses collaborateurs une expérience réellement positive.

Ceci vaut également pour la rétention des talents. L'expérience collaborateur est contagieuse : les salariés dont l'expérience est positive œuvrent spontanément au bien-être et à l'engagement de leurs collègues, tandis que ceux pour lesquels elle est négative propagent leur propre désengagement...

Une autre raison de s'intéresser à l'expérience collaborateur est la montée en puissance des NWoW (*New Ways of Working*), cette expression désignant un ensemble de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management, dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication, et qui participent au projet d'une entreprise collaborative et démocratique dans sa gouvernance. Avant même la crise Covid, en 2017, 80 % des actifs américains se disaient favorables à une plus grande flexibilité du travail, notamment en matière de télétravail. Désormais, il est

difficile, pour une entreprise, d'imposer des règles de télétravail ne correspondant pas aux standards du marché.

La quête de sens est également considérée comme caractéristique des nouvelles générations de salariés. On observe que les entreprises dont l'expérience collaborateur est jugée attractive se sont en général donné une raison d'être bien définie, que celle-ci soit opérationnelle (par exemple, « *Devenir le numéro 1 de la relation client* »¹, pour la Macif), ou plutôt sociétale (par exemple, « *Apporter à chacun la liberté de se déplacer facilement en préservant la planète* », pour la SNCF, ou « *Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre* », pour Danone).

Autre motif de s'intéresser à l'expérience collaborateur, le coût que représentent le burnout, les risques psychosociaux et plus largement les maladies professionnelles. En 2019, ce coût était estimé à 2,5 % du PIB. De ce point de vue, l'expérience collaborateur est réellement un enjeu critique.

Enfin, le fait d'avoir des collaborateurs stables, inspirés, innovants, intégrés à leur équipe, épanouis, engagés dans le projet collectif, est un actif sur lequel l'entreprise peut capitaliser. Le chercheur américain Jacob Morgan a cherché à mesurer la valeur "business" de l'expérience collaborateur (*The Employee Experience Advantage*, 2017). Il a constitué un panel de 252 entreprises américaines et les a interrogées sur plusieurs aspects constitutifs de l'expérience collaborateur. Les entreprises où celle-ci était très positive enregistraient 40 % de turnover de moins que les autres, 50 % de jours d'absence de moins, un chiffre d'affaires 2,1 fois supérieur à celui des entreprises de même taille sur le même marché, et 3 fois plus élevé par employé.

Des préalables avant de se lancer

Agnès de Rauglaudre : Avant d'engager une entreprise dans une démarche d'amélioration de l'expérience collaborateur, quelques vérifications préalables nous semblent nécessaires.

Il faut tout d'abord évaluer le niveau de maturité de l'entreprise : le thème de l'expérience collaborateur est-il à peine en germe dans l'entreprise, ou déjà porté par une ou deux personnes, voire mis sur le même pied que l'expérience client, ou même ancré dans son ADN ?

Les dirigeants doivent également se demander s'ils seront capables de faire preuve d'humilité et d'entendre ce que leurs collaborateurs vont leur dire, aussi bien en termes d'expériences positives que négatives.

Ils doivent aussi s'assurer qu'ils seront capables de passer à l'action, car rien n'est pire que d'embarquer les collaborateurs dans ce genre de démarche, de les questionner, de leur demander de définir des actions d'amélioration, puis de poser le crayon au moment où il faudrait agir.

¹ Devenu depuis 2020 « *Nous nous engageons à écouter, comprendre, protéger nos sociétaires tout au long de leur vie, en couvrant leurs vrais besoins, en leur étant utiles et en leur simplifiant la vie* ». Cette redéfinition de la raison d'être est issue d'une consultation démocratique et participative auprès de 5 000 sociétaires, délégués et collaborateurs de la mutuelle.

Le dernier préalable ou facteur clé de succès est la mise en place d'une gouvernance adaptée. Une démarche d'amélioration de l'expérience collaborateur n'est pas la propriété d'une des fonctions de l'entreprise mais doit, au contraire, mobiliser un grand nombre de fonctions (ressources humaines, technologies de l'information, immobilier, culture, communication, etc.). À la Macif, nous avons décidé de mettre toutes ces fonctions autour de la table, avec, chaque fois, des représentants des dirigeants mais également des managers, afin de s'assurer que l'ensemble de la démarche était bien connu de l'ensemble des fonctions.

Une démarche bottom-up

Conformément aux principes du *design thinking*, de même que l'analyse de l'expérience client doit être centrée sur le consommateur, la démarche d'amélioration de l'expérience collaborateur doit se focaliser sur ce dernier. Il faut aller sur le terrain, chercher l'expérience réellement vécue par les collaborateurs, qui est souvent différente de celle qu'ils sont censés vivre.

Nous avons ainsi organisé des entretiens individuels qualitatifs, très ouverts, mais pas nécessairement très nombreux. À la Macif, qui comptait un peu plus de 10 000 collaborateurs, nous en avons mené une quarantaine. L'objectif est d'identifier les "points d'appui", c'est-à-dire les aspects positifs de l'expérience collaborateur, et les "irritants", c'est-à-dire les éléments qui grippent la machine.

Après cette phase d'écoute des collaborateurs, vient la définition des priorités. Puis, à partir des axes de travail choisis, nous demandons à des *focus groups* d'une trentaine de personnes d'imaginer les solutions à apporter, avant d'établir une feuille de route pour mettre en place les actions envisagées. Parfois, comme dans le *design thinking*, nous procédons à un prototypage avant d'élargir la mise en œuvre.

Mesurer en continu l'amélioration de l'expérience collaborateur

Travailler même pendant une année sur ces questions ne suffit pas. L'expérience collaborateur doit faire l'objet d'un processus d'amélioration continue, qui peut prendre plusieurs formes.

On peut penser, tout d'abord, aux mesures internes classiques, qui existent depuis longtemps dans les entreprises, comme les baromètres internes ou la mesure d'indicateurs comme le taux d'absentéisme ou de turnover. L'inconvénient de ces mesures est d'être souvent un peu lourdes à manipuler et longues à analyser.

On peut leur préférer ou y ajouter des mesures internes *ad hoc*, plus ponctuelles, mises en place spécifiquement sur un sujet, ou destinées à mesurer l'évolution de l'expérience collaborateur de façon plus régulière. Cette approche se développe de plus en plus car elle est plus adaptée aux transformations rapides que connaissent les entreprises.

On peut aussi entreprendre des démarches de mesure externe, sous la forme de labellisations ou de certifications de type Great Place to Work, Top Employer, B-Corp, etc.

Enfin, comme l'a évoqué Maxime, il existe aussi des mesures externes subies plutôt que choisies, par exemple celles que proposent la plateforme GlassDoor ou encore le compte Instagram *Balance ta startup*, qui compte déjà 100 000 abonnés.

Quels que soient les outils, l'objectif est de mettre en place une démarche s'inscrivant dans la durée, avec une vision et un cap bien définis, une gouvernance multifonction légitime, un tableau de bord pertinent par rapport aux problématiques spécifiques de l'entreprise.

Conclusion

Maxime Renard : En résumé, les six facteurs principaux de succès d'une telle démarche sont le fait de s'appuyer sur le vécu réel des collaborateurs et notamment leurs irritants ; de bénéficier d'un sponsorship au sein de la direction générale ; de développer une vision holistique recouvrant les aménagements, les équipements, les services, la culture managériale et la politique de ressources humaines ; de prendre en compte l'ensemble des 11 étapes du parcours collaborateur, plutôt que de raisonner fonction par fonction ; de porter une attention particulière aux "moments de vérité" (comme l'intégration dans l'entreprise, l'entretien annuel), mais aussi aux "moments oubliés", comme l'expérience vécue par le candidat lors du recrutement, ou encore le moment où le salarié quitte l'entreprise.

DÉBAT

L'organisation des entretiens

Un intervenant : *Sur quels critères les collaborateurs interrogés sont-ils sélectionnés ?*

Maxime Renard : Nous essayons de construire un panel représentatif de la diversité des collaborateurs de l'entreprise. Souvent, nos clients nous disent que cela sera compliqué, qu'il y a, chez eux, trop de métiers différents, etc. En général, en opérant des segmentations comportementales par grande typologie d'activité et en les croisant avec des segmentations de niveaux hiérarchiques, on réussit à composer des panels représentatifs de la réalité des expériences vécues.

Int. : *Établissez-vous un dialogue avec les instances représentatives du personnel ?*

Agnès de Rauglaudre : Chaque entreprise gère à sa façon ses relations avec les partenaires sociaux. À la Macif, entreprise extrêmement attentive au dialogue social, nous avons proposé aux organisations syndicales qui le souhaitent de participer aux panels des collaborateurs interviewés. Par ailleurs, nous leur avons présenté les résultats de la phase d'exploration.

Int. : *La culture propre à chaque pays est-elle prise en compte dans votre approche ? Les attentes peuvent être assez différentes d'une région du monde à l'autre.*

Agnès de Rauglaudre : Malgré le terme générique de "culture d'entreprise", chacun sait qu'à l'intérieur d'un même groupe, peuvent coexister des cultures différentes, surtout dans un contexte multinational. Dans ce cas, il faut effectivement mener des analyses pays par pays. Un pilotage global permettra cependant d'identifier les sujets transversaux.

Maxime Renard : En Amérique du Nord et du Sud, par exemple, les collaborateurs sont très sensibles à la politique salariale, tandis qu'en Asie, ils sont davantage attentifs à la flexibilité du travail. Le thème de l'environnement de travail, par nature, est très localisé. Certains sujets, en revanche, sont communs à tous, comme les problèmes de périmètres, de cloisonnement, de communication au sein de l'entreprise.

Int. : *Quel est le profil des personnes chargées de la réalisation des entretiens ?*

Maxime Renard : Beaucoup de consultants de notre cabinet ont des formations en psychologie ou en ethnographie. Notre méthode d'intervention s'inspire beaucoup de la règle des *Five Whys*. L'objectif est d'approfondir la réflexion le plus possible afin de comprendre l'origine réelle des difficultés ressenties par les collaborateurs.

Comment coordonner les différentes approches ?

Int. : *Chez Renault, nous menons le même genre de démarche, avec d'autres méthodes. Nous recensons les problèmes à partir d'un contact avec les collaborateurs, puis un groupe de travail s'approprie ce recensement et procède à la priorisation. En parallèle, les managers essaient de faire évoluer leurs équipes, pendant que le groupe de progrès permanent s'efforce d'améliorer les conditions de travail, sans parler des groupes dédiés à la conduite de changements de rupture. Toute la difficulté est de raccorder ces différentes démarches entre elles, faute de quoi le dernier venu risque d'arriver "comme un cheveu sur la soupe"...*

Agnès de Rauglaudre : Lorsque nous avons lancé la démarche à la Macif, nous avons commencé par établir une cartographie de tous les dispositifs existants permettant de recueillir l'avis des collaborateurs, de sorte que toutes les fonctions représentées autour de la table aient une connaissance et une conscience partagées de ces dispositifs.

Ensuite, il est important de bien déterminer les objectifs associés à chacun de ces outils, objectifs qui peuvent être redondants ou complémentaires. Comme vous le soulignez, la dimension managériale est très importante. À la Macif, nous avons fait le choix, validé par la hiérarchie, d'associer les managers à la démarche et les *focus groups* qui cherchaient des pistes d'amélioration comprenaient à la fois des collaborateurs et des managers.

Int. : *Quelle est l'ampleur de l'effort requis par cette démarche, en termes de nombre d'entretiens, d'analyse des résultats, de conduite du changement, de durée de l'intervention ?*

Agnès de Rauglaudre : Il faut compter au moins un an pour dérouler toutes les phases que nous avons évoquées, en tout cas dans une grande entreprise. Ensuite, il faut trouver de quelle façon ancrer la démarche dans la durée. Pour cela, et aussi pour éviter les problèmes de coordination qui viennent d'être évoqués, il existe une baguette magique : le plan stratégique. Si l'expérience collaborateur devient l'un des sujets du plan stratégique, voire son principal sujet, cela doit permettre de résoudre un grand nombre de problèmes.

Gommer des aspérités ou s'attaquer aux vrais problèmes ?

Int. : *Pardon d'être un peu provocateur, mais la démarche d'amélioration de l'expérience collaborateur ne se contente-t-elle pas de gommer quelques aspérités en supprimant des "irritants", plutôt que de chercher à transformer le travail en profondeur et d'affronter les vrais problèmes, tels qu'un management toxique, ou encore l'anticipation du changement ?*

Maxime Renard : Lorsque la démarche est simplement "de façade", il peut arriver qu'elle se réduise à gommer quelques aspérités. Mais lorsqu'elle est entreprise sous le bon angle, elle permet de s'attaquer aux vrais problèmes. Actuellement, par exemple, j'interviens dans une entreprise industrielle qui a subi une conduite du changement très maladroite. L'objectif est d'améliorer l'accompagnement, la communication et la formation autour de la transformation

de l'entreprise. L'expérience d'un management toxique fait aussi éminemment partie de l'expérience collaborateur et doit être prise en compte dans la démarche.

Agnès de Rauglaudre : Comme je le soulignais tout à l'heure, toute la question est de savoir si les dirigeants ont la capacité et l'humilité d'écouter ce que disent les collaborateurs et de se remettre en cause.

À la Macif, nous avons commencé par interroger les dirigeants sur les éléments à améliorer et ils ont identifié un certain nombre de pistes. Puis nous avons procédé à l'exploration, c'est-à-dire aux entretiens individuels, ouverts, qualitatifs, pour essayer de cerner le vécu réel des collaborateurs. Or, les problèmes évoqués par ces derniers étaient de toute autre nature. En l'occurrence, les dirigeants ont accepté d'entendre ce qui leur était dit mais, dans certaines entreprises, ils objectent que leurs collaborateurs « *ne connaissent pas bien les process* », « *font des propositions qui ne sont pas très opérationnelles* », etc., et cherchent toutes sortes de prétexte pour ne pas passer à l'action.

Pour prendre un exemple précis à propos de la conduite du changement, toujours à la Macif, les managers se sont plaints du fait que les outils dont ils disposaient pour expliquer à leurs collaborateurs les différents changements à l'œuvre dans l'entreprise n'étaient pas adaptés : « *On doit expliquer de façon simple à nos collaborateurs quel est le sens de tous ces changements, et pour faire ça, on nous donne des PowerPoint de soixante ou cent pages !* » Cette demande a été entendue et nous avons travaillé sur les outils de communication.

Int. : *D'après mon expérience, lorsqu'on aborde les problèmes via des entretiens individuels, on ne parvient pas à une remise en cause aussi exigeante que lorsqu'on le fait par le biais de groupes travail composés de personnes relevant de différents services et de différentes strates de management. Le collectif apporte énormément de créativité et permet d'identifier des problèmes qui, généralement, restent sous les radars lors des entretiens individuels.*

Int. : *Il est en effet probable que, lorsque la démarche commence par les entretiens individuels, les problèmes remontés ne sont pas les mêmes que lorsqu'on introduit du collectif dès la première phase.*

Agnès de Rauglaudre : Lorsque nous analysons les entretiens individuels, nous cherchons à identifier des éléments récurrents, qui mettent en évidence des axes d'amélioration globaux. Peut-être le terme "irritants", emprunté du *design thinking*, n'est-il pas le plus adapté pour désigner ces éléments.

Maxime Renard : Comme cela a été souligné, toutes les entreprises disposent d'un baromètre social, de responsables QVT qui interrogent régulièrement les collaborateurs, d'une gestion des ressources humaines de proximité. Il est très rare de lancer une démarche d'amélioration de l'expérience collaborateur en partant de zéro. Les entretiens individuels permettent d'approfondir les éléments déjà connus, d'identifier les plus récurrents, de faire ressortir les grandes tendances. Puis les *focus groups* servent à élargir le champ des solutions afin d'identifier les leviers les plus concrets et efficaces possibles. Ce sont des outils très complémentaires.

Valoriser ce qui va bien

Int. : *Comment s'assurer de valoriser les points positifs, afin de ne pas trop décourager les managers qui font de leur mieux, et aussi de diffuser les bonnes pratiques, qui ne sont pas forcément connues dans toute l'entreprise ?*

Agnès de Rauglaudre : Lors des entretiens, nous nous intéressons aussi bien à ce qui fonctionne et dont les collaborateurs sont satisfaits, qu'à ce qui ne va pas. Il est très important que les dirigeants prennent conscience des éléments sur lesquels ils peuvent s'appuyer. Cela dit, les points d'appui et les points d'amélioration peuvent évoluer au fil du temps, d'où l'importance d'être en permanence à l'écoute.

Concilier individualisation, équité et cohérence

Int. : *Comment concilier l'individualisation de l'expérience collaborateur pour répondre aux aspirations de chacun (par exemple en matière de télétravail), le défi de l'équité et la cohérence organisationnelle des pratiques ?*

Agnès de Rauglaudre : En matière de télétravail, on assiste à une certaine surenchère de la part des candidats au recrutement. Certains demandent, par exemple, s'ils pourront habiter à Biarritz ou à Amsterdam, alors que les bureaux sont à Paris. L'équité et la cohérence se construisent à partir de points de repère, terme que je préfère à celui de cadre. L'entreprise peut expliquer qu'elle souhaite faciliter le télétravail tout en restant attachée à une certaine présence dans l'entreprise, et par conséquent imposer trois jours de présence dans l'entreprise, dont un le mardi, par exemple, afin que tous les salariés puissent se rencontrer au moins une fois par semaine, tout en laissant ceux qui souhaitent venir davantage libres de le faire.