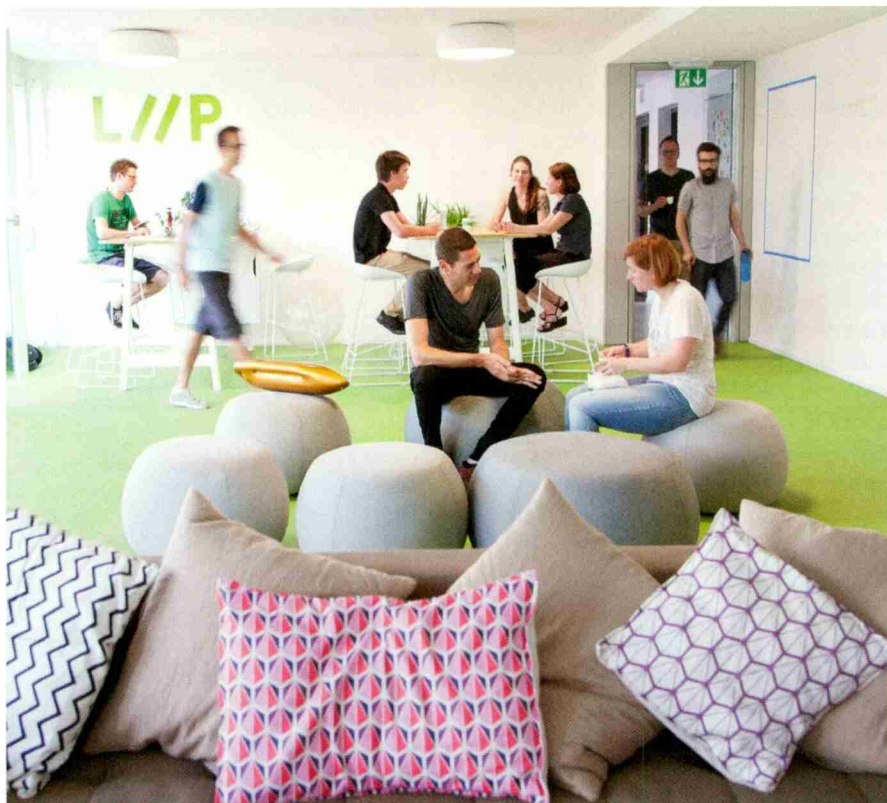




Choyez vos salariés pour soigner votre réputation!



Pour l'agence Liip, la satisfaction des employés engendre celle des clients.

«L'époque où le manager pouvait tout contrôler est révolue.»

Arnaud Grobet
Associé, Emakina

L'employé d'abord, une tendance managériale que les PME feraient bien d'adopter à l'ère des réseaux sociaux.
Par Sven Jorganssen

VOUS ÊTES LES AMBASSADEURS de l'entreprise! Quel employé n'a jamais entendu ce proverbe managérial au détour d'un cocktail professionnel, de la soirée de fin d'année ou dans le cadre de l'entretien d'embauche? Aucun. Car l'objectif ultime d'un patron est de pouvoir compter sur des collaborateurs entièrement dédiés à l'entreprise et ses valeurs pour mieux les communiquer à l'extérieur de la structure. Cette stratégie de communication impose obligatoirement aux employés un effort de représentation. Quant au directeur général, il doit investir dans le



bien-être des collaborateurs et s'assurer que l'ADN de l'entreprise est bien inscrit dans leur patrimoine génétique professionnel. Une société dont on parle positivement dans le cercle privé est une entreprise qui réussit et attire des talents.

Cette stratégie dite d'«expérience employé» est centrale au même titre que l'expérience client (*lire PME Magazine de juin*). En effet, les collaborateurs ne sont-ils pas les premiers et les meilleurs ambassadeurs d'une marque? Celle-ci n'est-elle pas définie par ceux qui l'expérimentent? Et ceux qui l'expérimentent le plus, tous les jours, ne sont-ils pas les collaborateurs? Malgré son importance, l'expérience employé est trop souvent négligée par les patrons, qui peinent à la déployer de manière structurée. D'autant plus que le défi s'est complexifié avec l'émancipation des réseaux sociaux. Avec eux, le devoir de représentation s'impose dans le monde virtuel.

Si la plupart des cadres intermédiaires aiment que leurs employés soient aussi des ambassadeurs de l'entreprise sur internet, ils peinent à les convaincre. Depuis le milieu des années 2000, l'explosion des plateformes sociales a obligé les entreprises à définir une approche multicanal de leur communication. Cette redistribution des cartes brouille les frontières entre communication interne et externe, mais aussi entre vie privée et vie professionnelle. Dans cette configuration, les employés jouent de multiples rôles. Au travail, leur devoir de loyauté les contraint à ne partager en ligne que des informations conformes aux désirs de leur employeur par le biais de comptes sociaux officiels ou autorisés. Mais dans le cercle privé, ils sont libres de partager ce qu'ils veulent, de rédiger des commentaires positifs ou négatifs sur une marque et d'afficher un comportement en adéquation (ou non) avec les valeurs et les promesses de celle-ci.

L'impact des commentaires privés

Pour l'entreprise, les réseaux sociaux sont à la fois la carotte et le bâton. Une mauvaise ou une absence de stratégie expérience employé ouvre grande la porte aux critiques négatives sur les réseaux sociaux. Avec leur pouvoir amplificateur, leur impact peut être très dommageable pour la marque. Dans leur étude publiée cette année dans la *MIT Sloan Management Review*, la Business School de Nice et l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal soulignent que les commentaires formulés dans le cercle privé par des employés sur leur employeur étaient perçus comme beaucoup plus crédibles par leur réseau de contacts que lorsqu'ils sont formulés dans le contexte professionnel. D'où l'importance de mettre sur pied une vraie stratégie expérience employé qui impliquera l'ensemble des collaborateurs, les ressources humaines, le marketing et les cadres dirigeants. Mais comment?

A Genève, Arnaud Grobet est associé partenaire au sein de l'agence de communication digitale Emakina. Voilà plusieurs années que le quadragénaire analyse les enjeux de l'expérience employé et de son importance. «Pour attirer les meilleurs talents, les employeurs devraient considérer leurs employés comme de véritables ambassadeurs aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, et leur offrir un environnement de travail qui leur permette de réellement laisser leurs empreintes personnelles, explique-t-il. Les entreprises qui sont le plus susceptibles de réussir sont celles qui adoptent le comportement le plus authentique et comprennent la complémentarité entre émotionnel et rationnel. Il s'agit de nourrir le cœur et l'esprit. Selon leurs motivations personnelles, employés et candidats vont prendre des décisions basées sur des facteurs tels que: la culture de la société, sa flexibilité, les opportunités qu'elle offre.»

Le modèle holocratique

En effet, les réseaux sociaux ont engendré une nouvelle génération d'employés pour qui la rémunération n'est de loin pas le pre-



mier facteur de motivation. «Les candidats recherchent d'abord un travail qui a du sens, observe Arnaud Grobet, ainsi que des possibilités de développement à l'interne. Mais la première raison qui poussera un candidat à postuler est la réputation que l'entreprise possède de bien traiter ses employés.» Pour le savoir, les futurs employés ne manquent pas d'outils d'information. Le réseau social LinkedIn a ouvert la voie en 2003. D'autres sont allés encore plus loin. A l'instar de la plateforme Glassdoor qui compile les avis anonymes des employés sur leur entreprise et leurs dirigeants. On y parle salaire, compétences des cadres, avantages sociaux ou encore conditions de travail. «Plus d'un tiers des employés communiquent à propos de leur entreprise sur les médias sociaux», détaille Arnaud Grobet.

Malgré cela, la grande majorité des entreprises négligent encore l'importance de l'expérience employé. C'est du moins le constat que tire Agnès Gaborout, consultante en ressources humaines. «Il y a un grand décalage entre les moyens investis dans l'expérience client (marketing, communication, événementiel, sponsoring...) et ceux alloués au bien-être des employés, analyse-t-elle. Pourtant, il y a un lien direct entre la vente

d'un produit et l'expérience employé. Si une entreprise traite mal ses collaborateurs, à long terme, elle en subira les conséquences dans son chiffre d'affaires.» L'impact le plus immédiat touchera le turn-over, soit le taux de rotation des employés dans l'entreprise ainsi que le taux d'absentéisme. Deux problèmes majeurs qui ont un coût et qui nuisent à l'image de la société. C'est, entre autres, pour cette raison que des multinationales comme Google, Apple, Airbnb, Yahoo investissent énormément dans l'expérience employé et la médiatisent. Cette stratégie leur permet d'attirer les meilleurs, de les faire grandir et les retenir.

A Lausanne, l'agence web Liip a bien compris que des employés heureux engendraient des clients qui l'étaient tout autant. «Nous vendons des services. Ceux-ci

sortent de la tête des liipers (les collaborateurs de Liip), souligne Laurent Prodon, Product Owner. C'est important qu'ils se sentent bien au travail parce que c'est leur matière grise et leur savoir-faire que l'on vend.» Si le bonheur des employés est au centre des préoccupations de Liip, il ne fait pas partie d'une stratégie définie. Mais plutôt d'un état d'esprit qui conçoit l'entreprise comme étant au service des collaborateurs et non l'inverse.

Liip est encore un ovni dans le tissu économique suisse. L'agence web, qui dénombre cinq filiales en Suisse, a vu le jour en 2007 avec un modèle radical et ambitieux qui dématérialise le travail et responsabilise les employés. Cette révolution a un nom: l'holocratie. Il s'agit d'une nouvelle structure de gestion du pouvoir qui remplace le système pyramidal. Les liipers n'ont donc pas de chefs. Leurs rôles sont définis en fonction des tâches à entreprendre. Ils sont partagés en fonction des compétences de chacun. «En enlevant toute forme de hiérarchie, nous offrons un cadre permettant aux employés de faire leur travail et de se réaliser, estime Laurent Prodon. Liip n'est pas une entité qui imposerait des choses.»

Les employés d'abord

A cela s'ajoute une longue liste de conditions de travail qui contribuent au bonheur des liipers. Le jour de massage une fois par mois par exemple. Mais aussi un congé paternité de quatre semaines, des horaires libres, des bureaux et des outils de travail adaptés aux besoins des collaborateurs. Et cette politique novatrice paie, puisque Liip enregistre une croissance insolente depuis sa création et un taux ridiculement bas de rotation des employés. Un modèle d'avenir à suivre? Toutes les entreprises ne sont pas contraintes à opter pour le modèle holocratique. Plusieurs leviers existent pour une expérience employé réussie.

A l'Université de Lausanne, Félicitas Morhart dirige le département de marke-



ting d'HEC. La professeure a consacré des années de recherche à la problématique de l'expérience employé. Pour elle, le travail d'engagement commence dès le recrutement. «C'est une première étape qui permet de tester les valeurs du candidat. Sont-elles en adéquation avec l'entreprise et sa culture? Puis l'employeur doit faire un énorme travail de communication et de formation pour aider les collaborateurs – quel que soit leur niveau hiérarchique – à comprendre l'entreprise et ses valeurs, mais aussi à leur expliquer comment ils peuvent contribuer au succès de l'entreprise par leur travail.» Tous ces éléments favorisent l'engagement de l'employé et lui permettent de s'identifier à l'entreprise.

Alors pourquoi tant de patrons délaissent l'expérience employé? Ce concept très à la mode à la fin des années 1990 a peu à peu été délaissé par les cadres dirigeants. «La crise financière a changé la priorité des entreprises, constate Félicitas Morhart. Depuis,



«Pour les patrons, l'expérience employé n'est pas une priorité.»

Félicitas Morhart
Professeure en marketing, HEC

elles se focalisent sur les chiffres, la rentabilité et l'innovation. Encore aujourd'hui, je doute que les patrons soient assez sensibilisés à cette problématique. Ce n'est pas la priorité dans l'agenda.» Faute d'avoir fait leurs devoirs pour construire leur marque en harmonie avec les employés, plusieurs patrons tentent aujourd'hui d'effacer cette erreur impardonnable. Mais il n'y a pas de recette de cuisine miracle pour combler ce problème stratégique. D'autant qu'il y a du travail pour inverser la tendance.

L'expérience employé touche toute une série de points de contact dans l'entreprise. Elle englobe l'expérience du collaborateur, du candidat, mais aussi celle des clients et des fournisseurs. Une mauvaise stratégie aura donc des impacts sur tous ces pans de l'entreprise. C'est fort de ce constat que toujours plus de patrons misent sur des pratiques managériales où l'employé est au centre des préoccupations. Un concept qui se résumerait en d'autres termes par «l'employé d'abord, le client après». Celui-ci a été théorisé en 2010 dans un livre éponyme de l'entrepreneur indien Vineet Nayar. Ses conseils ont été suivis par un nombre croissant d'entreprises, mais très peu d'entre elles implémentent l'expérience employé de manière structurée.

Stratégie transversale

La raison? «Les entreprises se gèrent encore par silo, relève Félicitas Morhart. Les départements se parlent peu, alors que l'expérience employé requiert une stratégie transversale. Il s'agit de repenser les relations hiérarchiques, la flexibilité du temps de travail, les locaux, les outils de travail... Cela implique des compétences RH, de communication interne et de marketing.» Le défi restant pour l'entreprise de mettre sur pied cette stratégie avec sincérité.

Chez Emakina, Arnaud Grobet distingue l'expérience projetée de l'expérience vécue et partagée. Une entreprise formule des promesses, ce qui engendre des attentes de la



part des clients, collaborateurs et candidats. Ces derniers peuvent ainsi se créer une image de leur futur employeur. Et c'est donc cette expérience projetée par l'entreprise qui sera évaluée et remise en question par la réalité que vivra le candidat ou le collaborateur. La différence entre les deux sera partagée en ligne ou à table.

En jeu? La réputation de l'entreprise et donc son pouvoir de séduction auprès de futurs employés. «Le temps où le management pouvait tout maîtriser, tout contrôler est révolu, conclut Arnaud Grobet. Les gens sont libres de s'exprimer, ou en tout cas de choisir une entreprise dans laquelle ils seront libres de le faire. Et c'est bien là qu'encore trop souvent, il existe un grand fossé entre le comportement du management et les aspirations du candidat.» Former de bons ambassadeurs a un prix, que trop d'entreprises ne sont toujours pas prêtes à payer. Elles ont tort. ■

«Il y a un lien entre la vente et la satisfaction des collaborateurs.»

Agnès Gabirout

Consultante en ressources humaines