

# Comment crée-t-on une expérience de travail durable pour ses employés ?

## **Paul Cabrera**

Comment marquer les esprits ? Comment créer cette expérience qui fait que, quelle que soit la durée du contrat de travail d'une personne, elle y repense avec tendresse en se disant « wow, c'était un super travail, je me sentais tellement bien en travaillant là, j'y ai tellement appris ! » Essayer d'intégrer cela dans cette nouvelle façon de travailler va être vraiment intéressant et un sacré défi.

## **Megan Wright**

Si quelqu'un maîtrise le sujet de l'expérience-employés, c'est bien Paul Cabrera. En tant que Responsable monde des programmes d'intégration et de développement des salariés chez WhatsApp, il est spécialisé dans le développement des équipes et l'engagement des personnes à travers des expériences uniques de travail.

Je suis Megan Wright et pour cette séance, Paul se joint à moi pour parler de l'évolution de cette expérience de travail des salariés à un moment où la frontière entre vie personnelle et professionnelle n'a jamais été aussi floue.

Nous discuterons également du rôle et de la responsabilité des employeurs pour maintenir l'engagement et l'apprentissage de leurs collaborateurs dans un monde post-Covid.

Selon Paul, c'est la culture qui est au cœur du problème, et les dirigeants se penchent désormais sur ce que leurs employés attendent le plus de leurs expériences professionnelles...

## **Paul Cabrera**

Beaucoup de dirigeants, dont je fais partie, n'ont jamais vraiment mis à plat ce qu'est la micro-culture de l'équipe qui est directement influencée par un style de leadership ou par la spécificité du travail ? Je donne souvent aux candidats et aux nouveaux entrants l'analogie entre Facebook, WhatsApp et les équipes en général. Le modèle de la poupée russe, la Matriochka. C'est une micro-culture au sein d'une culture légèrement plus grande, elle-même au sein d'une culture plus large. Le tout est généralement enveloppé autour d'une mission ou d'une vision plus audacieuse pour chaque équipe, en fonction du travail.

C'est un peu différent, mais nous avons identifié ce besoin et cette envie de se sentir plus exposé et d'avoir un niveau d'identification avec l'équipe en direct plutôt que l'énorme entreprise. C'est assez difficile à atteindre et c'est certainement un défi de taille.

## **Megan Wright**

Oui, absolument. Je note que des recherches récentes de Microsoft ont montré que 41% de la main-d'œuvre mondiale est pourrait envisager de quitter leur employeur actuel au cours de l'année prochaine, ce qui est stupéfiant. Alors, en gardant cela à l'esprit, quels sont, selon vous, les premiers défis auxquels les entreprises vont devoir faire face lorsqu'il s'agira de répondre à ces nouveaux besoins en matière d'expérience des employés ?

### **Paul Cabrera**

Je pense que c'est vraiment un exercice de grande envergure sur la façon de programmer l'inclusivité. Et cela signifie non seulement d'être inclusif pour chaque dimension de la diversité, de l'équité et de l'inclusion qui sont devenues des sujets essentiels au cours des deux dernières années. Mais c'est également savoir où ces dimensions se croisent pour les personnes que vous recrutez en télétravail. Le télétravail sera-t-il permanent ? Ces collaborateurs travailleront-ils de manière hybride, à raison de 30 à 50 % de la semaine ou du mois au bureau ? Et comment gérez-vous la répartition, les activités sociales, les panels ou même simplement les questions-réponses avec les supérieurs hiérarchiques ?

Et comment rendre cela aussi accessible et pratique pour qui est au bureau, et qui va le regarder après coup, parce qu'il/elle le regarde en streaming ou en direct, mais ne pourra pas percevoir la même atmosphère de tension ou d'inspiration qu'en étant dans la même pièce ? Nous avons besoin de plus de leadership direct sur la façon de faire grandir les employés pendant qu'ils sont dans l'entreprise ou lorsqu'ils sont en poste depuis plus longtemps ? Nous nous concentrons souvent sur l'expérience du nouvel entrant, c'est-à-dire pendant les six premiers mois. Mais ensuite, comment continuer à les faire grandir, en tant que professionnels, et donc comment les retenir ? Personne n'a envie de rester à un poste pour lequel il a déjà tout fait et qu'on ne confronte pas à de nouveaux défis. Le cas échéant, il peut y avoir d'autres facteurs, comme la facilité, lorsqu'ils fondent une famille, ou qu'ils ont des motivations cachées et des motifs sérieux qui les empêchent d'aller chercher un nouveau travail. Alors comment les convaincre de rester ? En leur offrant des possibilités de formation, des certifications, des projets enrichissants et de la croissance.

En fonction de votre secteur d'activité, cela peut s'avérer complexe, selon que votre entreprise est dans une phase d'hyper croissance ou si elle a atteint un plateau temporaire. Je ne pense pas qu'il y ait une manière particulière de maintenir le cap dans un secteur. Je pense que c'est un problème à multiples facettes. Cela va vraiment dépendre du stade de développement de l'entreprise. Et c'est un problème à multiples facettes.

### **Megan Wright**

La *Society for Human Resources Management* a fait une enquête récemment dans laquelle deux employeurs sur trois affirment que le maintien du moral des employés est un véritable défi en ce moment. Nous constatons qu'il y a eu une augmentation des demandes de soutien en santé mentale de la part des employés. Nous savons que le bien-être et le surmenage sont en tête des priorités et constituent certainement un défi majeur pour beaucoup de ces entreprises. Dans ce contexte, à quoi les employés pensent-ils vraiment, lorsqu'il s'agit de leurs attentes et de la responsabilité que devrait endosser l'entreprise ?

### **Paul Cabrera**

J'entends parler d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et quelques collègues parlent d'intégration de la vie professionnelle. Les gens ne vivent pas nécessairement pour travailler, mais travaillent pour vivre. Et je pense que c'est particulièrement important alors que nous réfléchissons à cette tendance de la grande résignation, entre guillemets, car nous avons tous été forcés de rester à la maison, et forcés d'avoir des moments de réflexion personnelle, et de faire le point sur nos carrières. Et est-ce que nous nous identifions avec le lieu... Est-ce que nous nous sentons obligés, ou motivés pour continuer à avancer ? Je regarde les faits et les opportunités que m'offre mon entreprise, et comment ils se croisent ? Les motivations sont-elles les mêmes ? Toutes ces questions rhétoriques auxquelles je pense que nous devrions tous répondre individuellement. Je pense qu'il serait stupide d'ignorer cet énorme signal de l'univers, et ne pas réfléchir de manière introspective à « Ok, quelle est ma prochaine étape ? » plutôt que de croire que tout va reprendre comme avant.

## **Megan Wright**

En réfléchissant à la façon dont l'expérience de vie professionnelle a changé, qu'est-ce qui a changé en mieux selon vous ? Quels sont les avantages pour les entreprises qui ont su s'y prendre ?

## **Paul Cabrera**

Je pense que parmi certains avantages, il y a l'occasion de vraiment réfléchir à la cause exacte et à la raison pour laquelle on demande à quelqu'un de passer une heure ou deux en vidéoconférence. Qu'il s'agisse d'un programme d'apprentissage, ou un programme d'intégration, ou un programme d'expérience pour les employés.

Je pense qu'il faut être vraiment très clair pour que ce soit convaincant pour les gens.

Être vraiment transparent. « Voici ce que nous allons faire. Voici où nous pourrions utiliser votre contribution » plutôt que de simplement penser que le titre de la réunion ou de la session va inciter quelqu'un à venir, alors que, surtout en ce moment, nous sommes tous en télétravail avec d'autres facteurs qui entrent en considération. La fatigue de la vidéo conférence n'est plus un mythe.

C'est un sujet qui nous pousse, mes équipes et moi, à avoir un regard plus pragmatique. A savoir : Est-ce qu'ils ont besoin de le faire en direct ? Est-ce quelque chose qu'ils pourraient faire en différé ? Est-ce que c'est quelque chose nécessite le présentiel ? Et puis, à mesure que nous nous attaquons au télétravail, que le temps passe et qu'arrive 2022, comment continuer à construire pour tous ces différents publics ?

Nous considérons les employés en télétravail comme un autre site distant. Quelle est notre réflexion pour que ces personnes perçoivent l'impact, qu'elles aient accès au même matériel, à la même possibilité d'engagement, au même contexte – C'est assez complexe car nous sommes tous habitués aux petites discussions dans le couloir après une réunion ou lorsqu'on arrive devant la badgeuse le matin.

## **Megan Wright**

Je sais qu'une grande partie de l'attention s'est portée sur ce monde de télétravail et sur ce à quoi il ressemblera quand un modèle flexible ou hybride deviendra la norme. Dans quelle mesure cela vous a-t-il forcé à repenser l'espace de travail ? Y a-t-il de nouveaux aspects que vous imaginez prendre en charge alors qu'il y a une forte probabilité que la majorité ou une partie de vos collaborateurs restera à distance et que d'autres devront venir au bureau ou sur site ? Et sur ce point également, comment vous assurez-vous, dans votre rôle, que l'expérience des employés est cohérente pour ceux qui viennent travailler sur site ?

## **Paul Cabrera**

C'est une excellente question qui, honnêtement, me tient éveillé la nuit, surtout cette dernière partie de votre question.

Où et comment garantir la cohérence ? J'ai vu certaines entreprises gérer parfaitement la notion d'espace de travail. Et je pense qu'elles s'adapteront bien à cela. Je pense à Airbnb et, si vous avez déjà eu la chance d'aller dans leurs bureaux, c'est un espace de travail complètement ouvert. Il y a des zones de travail d'équipe, mais vous n'avez pas de bureau assigné. C'est l'antithèse de « Il faut un bureau ou espace individuel pour chacun ». Et donc je pense que puisque vous pouvez avoir des collaborateurs qui sont parfois présents pour certains et à distance pour d'autres au cours d'un mois, ou au cours d'une année, vous pouvez avoir ce modèle élastique où vous vous dites que votre équipe au complet est là pour deux semaines.

Génial, vous avez votre endroit. Et puis, certains partent. Et il ne reste plus que deux d'entre vous, mais vous avez toujours le même espace. Alors, comment continuer à passer à l'étape suivante et garantir la cohérence ?

De même, et c'est quelque chose que nous avons exploré, surtout dans mon équipe, et dans toute l'entreprise Facebook, et qui a trait à l'intersection entre le travail d'équipe et la réalité virtuelle.

Il pourrait être intéressant d'envisager des réunions d'équipe dans un espace virtuel engageant. Et est-ce qu'on a vraiment l'impression d'être lié à son équipe ?

Comment appréhender le concept pour rester cohérent pour les collaborateurs qui vont être à distance ou hybride ou à temps plein au bureau, sans que cela soit extrêmement lourd en termes de ressources ? À ce stade, j'ai l'impression que je pourrais avoir une version « copiée-collée » de mon équipe où une partie de l'équipe travaille en personne, et l'autre partie de l'équipe est dans l'espace virtuel, en télétravail.

De la même manière, vous vous devez d'avoir un double cycle de fonctionnement et de développement pour ce genre de choses, juste pour s'assurer que c'est cohérent et que ça s'applique à tout le monde et que chaque collaborateur est considéré de la même manière. Cela va être très intéressant.

### **Megan Wright**

Pour conclure, Paul, juste pour résumer tout ce dont nous avons parlé, mais aussi en regardant votre propre formation, votre expérience et toutes les tendances que vous avez vues dans cet espace. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans les 12 à 18 mois à venir ? Qu'est-ce que vous voyez apparaître aujourd'hui concernant l'expérience des employés, et qui vous laisse croire à un meilleur avenir ?

### **Paul Cabrera**

Ce qui m'enthousiasme le plus, c'est le défi et l'opportunité d'expérimenter. En regardant mon parcours, j'étais chez Virgin America, une petite compagnie aérienne américaine, pendant sept ans. La marque Virgin et sa culture sont omniprésentes, et elles vous imprègnent. Et ça résonne toujours en moi aujourd'hui, même si j'ai quitté cette société depuis des années.

Mais je pense que ce défi c'est d'essayer de redéfinir l'expérience de l'employé pour que la culture soit toujours omniprésente, comment laisser une empreinte ? Comment créons-nous cette expérience où peu importe la durée du contrat chez WhatsApp ou Facebook ou n'importe quelle autre organisation, ils y repensent avec nostalgie : « Wow, c'était un travail génial. Je m'y sentais super bien et j'ai tellement appris en travaillant là-bas ». Et donc je pense qu'intégrer ce concept dans cette nouvelle façon de travailler va être vraiment intéressant et un défi de taille.

Encore une fois, l'inconnu reste l'inconnu et, faute de technologie, de quelle manière plus créative pouvons-nous susciter cette réponse et ce sentiment ? Voilà ce qui m'intéresse vraiment. Et puis la mesurer. Combien de temps quelqu'un reste-t-il à ce poste après son retour sur site, une fois la situation normalisée à ce stade, après 24 ou 36 mois ? Et arriver à définir cette expérience pour eux, qu'ils puissent considérer le temps passé dans ma société et se dire « Wow. C'était incroyable. C'est un endroit où j'aimerais travailler à nouveau. » ou pouvoir dire à quelqu'un d'autre : « Franchement, vous devriez travailler là-bas. C'était une expérience vraiment cool ». C'est exactement ce que j'ai ressenti après avoir quitté Virgin. Et j'y repense avec tendresse, c'est la même chose. Je veux que quelqu'un se souvienne de son temps passé chez WhatsApp, de la même manière que moi.

### **Megan Wright**

Je pense que c'est un très bon point et certainement une merveilleuse note pour terminer notre discussion.

Paul, merci beaucoup pour votre temps aujourd'hui.

**Paul Cabrera**

Tout le plaisir a été pour moi. C'était génial !

**Megan Wright**

Cette interview fait partie de la campagne *Experience Next* initiée par Sodexo. Elle est produite par Longitude, une société du Financial Times, en partenariat avec Sodexo.

Pour en savoir plus sur l'évolution de l'expérience des employés, visitez [sodexo.com](https://www.sodexo.com).