

LA CREATION DE L'EXPERIENCE COLLABORATEUR : DETERMINANTS, DYNAMIQUES ET STRATEGIES DE MANAGEMENT DE L'EXPERIENCE COLLABORATEURS

Michaël Flacandji

Université de Bordeaux – IAE Bordeaux – IRGO
michael.flacandji@u-bordeaux.fr

Mariana Vlad

Université de Bordeaux – IUT Bordeaux – IRGO
mariana.vlad@u-bordeaux.fr

Résumé managérial

En dépit de l'attractivité grandissante du terme expérience collaborateur aux yeux des professionnels, les recherches en marketing et en ressources humaines ont, jusqu'à très récemment, négligé les questions autour de cette notion. Pourtant, en vertu du principe de symétrie des attentions, l'attention qu'une organisation accorde à ses collaborateurs rejaillit sur l'expérience de ses clients.

L'objectif de cette recherche est d'identifier les dimensions de l'expérience collaborateur ainsi que ses antécédents et modérateurs. Pour y parvenir, nous avons mobilisé le cadre théorique de l'expérience utilisé dans le champ du marketing et avons mené 15 entretiens auprès des collaborateurs de 4 enseignes (Auchan, Casino, Chronodrive et Alinéa). Nous avons veillé à interroger des collaborateurs travaillant dans différents formats de magasins mais ayant tous un contact plus ou moins important avec les clients.

Les résultats obtenus mettent en évidence la présence de sept dimensions de l'expérience identifiées par la littérature sur l'expérience client : cognitive, affective, physique, sensorielle, symbolique, temporelle et sociale. Les dimensions prédominantes sont la dimension affective, cognitive et sociale. A l'instar des recherches sur l'expérience client, nous remarquons une très forte interrelation entre les dimensions de ce concept holistique. Plusieurs variables semblent agir directement sur l'expérience des collaborateurs au quotidien. Nous proposons deux grandes familles d'antécédents : des antécédents physiques, comprenant l'environnement physique du travail et l'équipement et des antécédents culturels comprenant, la communication interne et externe, l'ambiance de travail, l'autonomie des salariés et la confiance, la gestion des litiges et des *plannings* ainsi que l'intégration dans l'entreprise. L'influence de ces variables semble modérée par des facteurs situationnels (format de magasin, poste occupé et possibilités d'évolution) et des facteurs individuels (ancienneté et niveau de professionnalisme, ambitions, motivations et valeurs).

Ce travail permet aux managers de constater la complexité du concept d'expérience collaborateur, ainsi que la nécessité de mettre en place un management de l'expérience collaborateur afin de satisfaire les besoins et attentes des collaborateurs et, indirectement, ceux de l'organisation et de ses clients. Pour y parvenir, les organisations doivent, dans un premier temps, écouter leurs collaborateurs au même titre qu'elles recourent à des baromètres de satisfaction clientèle pour définir leurs grandes orientations stratégiques. Dans un second temps, elles peuvent mettre en œuvre un certain nombre d'actions afin d'enrichir l'expérience de leurs collaborateurs, et ce, à différents niveaux. Un collaborateur ne travaille pas uniquement pour un salaire et il est possible de jouer sur les différents antécédents et modérateurs identifiés dans cette recherche pour enrichir l'expérience collaborateur.

Pour ne donner que deux exemples concrets, faire preuve de reconnaissance constitue une forme de gratification à même d'enrichir les dimensions affective, symbolique et sociale de l'expérience collaborateur. Ainsi, en achetant des glaces au moment des soldes pour les équipes ou en les remerciant régulièrement pour leur implication, il est possible de les fédérer autour d'un projet commun. Pour enrichir la dimension cognitive, au-delà de formations, un travail de pédagogie peut également être nécessaire pour faire comprendre aux collaborateurs les enjeux de leur travail. En ayant conscience de l'importance de leur travail aux yeux de l'organisation, ils seront plus enclins à s'investir dans une tâche dont ils comprendront la finalité. Ainsi, lorsqu'une entreprise développe de nouveaux outils digitaux à destination des collaborateurs et censés améliorer l'expérience client, elle doit avant tout partir des usages des collaborateurs, et donc les impliquer dans le processus de développement.

La littérature en marketing s'est longtemps intéressée à l'expérience client qui peut être, en partie, influencée par les interactions avec le personnel en contact (Verhoef et al. 2009, Bagdare 2013, Hart et al. 2007). En dépit de l'importance du rôle du personnel en contact, les recherches sur l'expérience de magasinage se sont davantage intéressées aux autres antécédents de l'expérience. Celles en marketing des services ont, de leur côté, principalement mobilisé la théorie des rôles pour analyser l'impact du rôle joué par le personnel sur la satisfaction et l'engagement du client (Solomon et al., 1985 ; Gielbelhausen et al., 2014 ; Bowen, 2016 ; Larivière et al., 2017). Il est également à noter que la littérature en ressources humaines a, jusqu'à très récemment, négligé les questions autour de l'expérience collaborateur (Plaskoff, 2017). Larivière et al. (2017) soulignent le besoin de recherches sur la manière dont les employés vivent leur expérience de service, ce qui serait de nature *in fine* à améliorer l'expérience client.

Cette recherche vise un double objectif : 1) définir les dimensions de l'expérience collaborateur ; et 2) identifier les antécédents et les modérateurs de l'expérience collaborateur. Pour répondre à cet objectif de recherche, 15 entretiens semi-directifs ont été effectués en face à face auprès de professionnels de la grande distribution.

Nous proposons un modèle intégrateur inspiré par l'article de Verhoef et al. (2009) qui a poursuivi les mêmes objectifs mais pour la notion d'expérience client. Nous sommes repartis de la littérature sur l'expérience client, à l'origine du concept d'expérience collaborateur pour mieux l'appréhender. Flacandji et Krey (2020) considèrent que l'expérience peut être conceptualisée comme une structure multidimensionnelle composée de sept dimensions toutes imbriquées les unes dans les autres : cognitive, physique, affective, sociale, symbolique, sensorielle et temporelle. L'analyse des 15 entretiens suggèrent que ces sept dimensions permettent également de définir les contours de l'expérience collaborateur. Au regard des données collectées, les dimensions prédominantes dans les discours des collaborateurs sont les dimensions affective (100 verbatim), cognitive (74 verbatim) et sociale (64 verbatim). A l'instar des recherches sur l'expérience client, nous remarquons une très forte interrelation entre les dimensions de ce concept holistique (Gentile et al., 2007).

Au même titre qu'elles se doivent d'offrir à leurs clients un contexte expérientiel propre à faire advenir l'expérience (Carù et Cova, 2006), les enseignes doivent également s'intéresser au contexte expérientiel de leurs collaborateurs. Nous proposons deux grandes familles d'antécédents : des antécédents physiques et des antécédents culturels. Les antécédents physiques comprennent l'environnement physique du travail et l'équipement des collaborateurs (56 verbatim). Ils agissent de manière variable et peuvent tout aussi bien enrichir qu'altérer les dimensions de l'expérience. Les antécédents culturels évoqués dans les entretiens sont la communication interne et experte, l'ambiance de travail, l'autonomie, la gestion des litiges, la gestion des *plannings*, la formation et l'intégration dans l'entreprise. Les expériences collaborateurs passées semblent avoir un impact direct sur les dimensions de l'expérience du collaborateur à un instant t et, notamment, sur la dimension cognitive. Les modérateurs de l'expérience collaborateur sont de deux ordres : des modérateurs situationnels (type de magasin, poste occupé, possibilité d'évolution du poste) et des modérateurs individuels (l'ancienneté dans le poste et le professionnalisme, les ambitions, les motivations et les valeurs).

D'un point de vue théorique, cette recherche contribue à la définition de l'expérience collaborateur, de ses dimensions, antécédents et modérateurs. Elle souligne qu'il est possible de mobiliser les dimensions de l'expérience mises en évidence par la littérature sur l'expérience client pour définir les contours de l'expérience collaborateur. Cette première proposition de modèle intégrateur de l'expérience collaborateur complète les travaux de Plaskoff (2017), de Larivière et al. (2017), ou encore ceux d'Itam et Ghosh (2020).

D'un point de vue managérial, elle montre que pour enrichir l'expérience collaborateur, les organisations peuvent agir en priorité sur les dimensions cognitive, sociale et affective de l'expérience. Au-delà de formations, un travail de pédagogie est nécessaire pour faire comprendre aux collaborateurs les enjeux de leur travail et les valeurs de l'entreprise. Au même titre que la gamification de l'expérience client, il est possible de gamifier l'expérience du collaborateur, dans son travail de tous les jours, durant ses pauses (par exemple installation d'une console de jeux vidéo) ou **dans son apprentissage** (par exemple, se former à son métier en jouant via des simulations recourant à l'intelligence artificielle pour simuler la gestion des stocks).

Bibliographie

- Bagdare S. (2013), Antecedents of retail customer experience, *Journal of Marketing & Communication*, 8(3), 45-51.
- Bowen D. E. (2016), The changing role of employees in service theory and practice : an interdisciplinary view, *Human Resources Management Review*, 26, 4-13.
- Carù A. et Cova B. (2006), Expériences de marque: Comment favoriser l'immersion du consommateur, *Décisions Marketing*, 41, 43-52.
- Giebelhausen M., Robinson S.G., Sirianni N.J. et Brady M.K. (2014), Touch versus Tech : When Technology Functions as a Barrier or a Benefit to Service Encounters, *Journal of Marketing*, 78, 113-124.
- Gentile C., Spiller N. et Noci, G. (2007), How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer, *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Flacandji M. et Krey N. (2020), Remembering shopping experiences: The Shopping Experience Memory Scale, *Journal of Business Research*, 107, 279-289.
- Hart C., Farrell A.M., Stachow G., Reed G. et Cadogan J.W. (2007), enjoyment of the shopping experience: impact on customers' repatronage intentions and gender influence, *Service Industries Journal*, 27(5), 583-604.
- Itam U. et Ghosh N. (2020), Employee experience management: a new paradigm shift in HR thinking, *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39-49.
- Larivière B., Bowen D., Andreassen T.W., Kunz W., Sirianni N.J., Voss Ch., Wunderlich N.V., De Keyser A. (2017), « Service Encounter 2.0 » : an investigation into the roles of technology, employees and customers, *Journal of Business Research*, 79, 238-246.
- Plaskoff, J. (2017). Employee Experience- The new human resource management approach, *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.
- Solomon, M.R., Surprenant C., Czepiel J.A., et Gutman E.G. (1985), A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter," *Journal of Marketing*, 49, 99-111.
- Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M. et Schlesinger L.A. (2009), Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies, *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.