Culture + talents

Crocs : des collaborateurs « bien dans leurs baskets »

La marque internationale de chaussures s’appuie sur le confort et l’attractivité de ses espaces pour créer une expérience de travail épanouissante.

Lire 7 minutes

Tracy Brower, vice-présidente Workplace Insights chez Steelcase, s’est entretenue avec Shannon Sisler, vice-présidente et Chief People Officer de la société Crocs, pour comprendre comment celle-ci s’efforce de créer une expérience de travail inspirante en faisant coïncider les besoins des employés et ceux de l’entreprise.

Tracy Brower : Comment envisagez-vous l’expérience de travail ? Votre perception a-t-elle évolué au fil du temps ?

Shannon Sisler : Depuis trois ans, les individus remettent en question l’expérience de travail qui leur est proposée. « J’y vais ou j’y vais pas ? » : c’est la question que beaucoup d’entre eux ont commencé à se poser. Les entreprises doivent vraiment réfléchir à la manière de créer une expérience de travail épanouissante, qui favorise la performance et la collaboration. Les individus communiquent différemment en personne et virtuellement. Il faut donc s’assurer que lorsqu’ils se retrouvent en face à face, leurs interactions soient enrichissantes. Je pense aussi que l’expérience de travail en général a beaucoup évolué suite à l’épreuve de la pandémie dans un contexte de fortes tensions sur le marché du travail. Une expérience de travail insatisfaisante aura donc des répercussions négatives sur l’attraction et la rétention des talents. Ces dernières années, nous avons beaucoup investi dans notre espace de travail. C’était une bonne initiative qui continue de porter ses fruits. L’expérience de travail de nos employés fait partie de nos priorités.

TB : Les attentes de vos employés ont-elles évolué ?

SS : Crocs a une particularité : 75 % de nos collaborateurs occupent des emplois de terrain, soit dans des boutiques, soit dans des centres de distribution. Ces employés ont continué de se rendre sur site tous les jours, au service de nos clients. Nous avons beaucoup réfléchi à la manière de créer un environnement de travail sûr pour cette population. Je pense que la notion de sécurité a pris une tout autre dimension ces dernières années. Il ne s’agit pas simplement de s’assurer que les conducteurs de chariots élévateurs respectent les règles en vigueur ou que l’arrière-boutique des magasins soit aux normes, mais il faut aussi mettre en place des protocoles d’hygiène et de distanciation adaptés. Au-delà de la sécurité, l’expérience de travail, je le répète, doit être épanouissante. La « grande démission » est une préoccupation pour un grande nombre de responsables des ressources humaines. Si l’espace de travail ne répond pas aux attentes des individus, il est logique d’observer un taux de turnover important. C’est pourquoi nous nous sommes efforcés de concevoir un environnement plaisant et d’offrir à nos employés un lieu propice aux interactions et à la collaboration.

TB : Comment créer un sentiment d’équité lorsque la majorité des employés doit exercer sa fonction en présentiel alors qu’une minorité jouit de plus de flexibilité ?

SS: Nous avons sérieusement étudié cette question au cours des dernières années. Nous avons créé quatre profils d'employés, affecté chaque fonction de l'entreprise à l'un de ces profils et défini quel pourcentage de temps chacun de ces profils devait passer au bureau. Nous nous sommes également demandé à quels profils il fallait allouer un poste attitré et dans quelle mesure chacun devait se déplacer. Nous faisons preuve de transparence sur nos attentes vis-à-vis de ces différentes fonctions, pour les personnes déjà en poste comme pour les candidats externes. La définition est précise. À titre d'exemple, je fais partie de ce que l'on appelle les « collaborateurs ». En tant que membre de la direction, je suis censée travailler au bureau 60 à 80 % du temps. En revanche, les personnes correspondant au profil « résidents » doivent se rendre sur place 90 à 100 % du temps – on peut citer par exemple les vendeurs ou les employés des entrepôts. Il est important de noter que nos profils sont définis selon la fonction, et non l'individu. Une personne occupant la même fonction que moi ne pourra pas avoir un profil différent du mien. Ce système a été mis en place pour tout le monde, et non seulement pour les employés de bureau. Nous l'avons ensuite communiqué à l'ensemble de l'entreprise, et nous continuons d'en assurer la gestion et le suivi.

TB : Selon vous, comment les ressources humaines évolueront-elles pour s'adapter au devenir du travail ?

SS: Nous devrons nous focaliser sur des pratiques que je qualifie de « progressistes ». Il ne s'agit pas simplement de gérer du personnel, mais de permettre aux individus de s'épanouir et de comprendre ce qui est attendu d'eux. Il faut s'assurer qu'ils bénéficient de feed-back, continuent de livrer de bonnes performances et identifient les opportunités de développement. Il faut aussi lancer des initiatives axées sur le bien-être. Et créer une proposition de valeur intéressante pour les employés. Ces dernières années, celle-ci a réellement évolué – et ne se limite pas à la rémunération. Elle englobe également l'environnement de travail et les avantages offerts. À l'avenir, les entreprises devront également proposer un environnement inclusif. Chez Crocs, nous avons la chance de bénéficier d'un cadre hétéroclite et inclusif dont nous sommes très fiers.

TB : Vous avez mentionné les investissements que vous avez réalisés dans votre espace et votre expérience de travail. Par quoi se sont-ils traduits ?

SS : Ces cinq dernières années, nous avons modernisé la plupart de nos bureaux dans le monde entier afin de les rendre plus attractifs et plus confortables. Nous misons sur l'authenticité et souhaitons que chacun se sente « bien dans ses baskets ». Nous accordons une grande importance au confort – celui des chaussures, mais aussi celui de l'environnement de travail. Nous réfléchissons beaucoup à la notion de confort. Pour nous, le confort suppose de disposer de lieux adaptés à la concentration et à la collaboration : des espaces lumineux, à l'intérieur et à l'extérieur, où les individus peuvent déployer tout leur potentiel. Par ailleurs, nous avons été très attentifs à notre branding dans tous les bureaux. Nous tenons à mettre en avant nos produits et nos valeurs à travers le graphisme sur nos murs et dans nos espaces : les visiteurs, d'où qu'ils viennent, doivent reconnaître immédiatement notre identité de marque. Cet aspect est essentiel pour renforcer la culture d'entreprise, le sentiment d'appartenance au groupe et l'orientation client.

TB : Quel est le lien entre ces différentes notions : l'attractivité, le confort, l'inclusion et l'espace ?

SS : Pour obtenir les résultats souhaités, vous devez créer un espace où les individus se sentent à l'aise, virtuellement ou en personne.

Face à la guerre des talents, il est essentiel de sortir du lot et de créer des espaces qui donnent envie aux individus de venir au bureau et de faire partie de la culture d'entreprise.

Notre espace de travail en est un bon exemple. L'atmosphère qui y règne doit refléter la culture que l'on souhaite mettre en avant. Cela nous aide à obtenir les résultats visés. J'ajouterais une chose : nous sommes convaincus que la collaboration en face à face est un facteur de succès primordial à long terme. Bien sûr, nous voulons offrir de la flexibilité à nos employés, mais nous devons aussi penser à la réussite de notre entreprise. Notre tâche consiste donc à trouver le juste équilibre.

Shannon Sisler est Chief People Officer de l'entreprise Crocs. Elle a rejoint l'entreprise en 2017 en tant que Senior Vice President et Chief People Officer. Elle est responsable des ressources humaines à l'échelle internationale, notamment de l'acquisition et du développement des talents, des relations avec les employés, du système de rétribution et des locaux de l'entreprise. Avant de rejoindre Crocs, Shannon Sisler a exercé des fonctions dirigeantes dans les ressources humaines auprès de Davita et de Janus Capital. Plus récemment, elle a été vice-présidente de la gestion des talents chez Western Union, où elle a été responsable de l'acquisition des talents, du développement du leadership et des carrières, de la gestion des talents et de la stratégie des effectifs.
