

Définition de «l'Employee Experience»



Pourquoi les responsables RH doivent-ils penser comme des marketeurs (et comment s'y mettre dès aujourd'hui)?

Introduction

La cartographie du parcours client (Customer Journey) est une technique marketing testée et approuvée qui permet aux marketeurs de répertorier toutes les interactions d'un client avec une marque. Plus nous comprendrons la manière dont un client entre en contact avec l'organisation ou la marque, plus nous pourrons optimiser son expérience. Ce qui ne comporte que des avantages : pour le client, mais également pour la croissance de la marque.

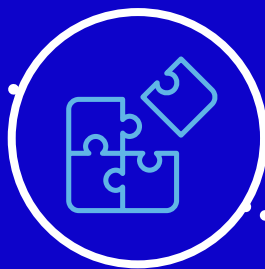
La cartographie du parcours collaborateur recourt à la même méthodologie, mais en se concentrant sur les travailleurs d'une entreprise. L'expérience collaborateur englobe leur expérience générale de la marque en tant que «marque employeur». Nous pouvons utiliser des méthodologies et des modèles issus du marketing pour cartographier ces expériences, identifier les moments clés et améliorer leur parcours. Une expérience collaborateur positive contribue au bien-être de vos travailleurs, ce qui se traduira par une meilleure culture d'entreprise et une productivité accrue. Par ailleurs, la cartographie du parcours collaborateur vous aide, en tant que responsable RH, à mettre en œuvre de manière ciblée l'automatisation et le «libre-service» dans votre fonctionnement quotidien, et ce, afin d'avoir plus de temps pour vos priorités stratégiques.

Que peuvent apprendre les responsables RH des marketeurs ?

Les marketeurs s'appuient sur le vieil adage disant que le client est roi. Ils savent qu'une relation profonde et sincère avec le client est essentielle au succès d'une entreprise. La «centricité client» est une philosophie totalement axée sur le client. Adapter un produit ou un service aux besoins (latents) du client dans le but de lui fournir de la valeur à vie génère en effet des chiffres de vente plus élevés. Mais ce n'est pas tout : les clients fortement fidélisés peuvent être engagés au point de devenir les ambassadeurs d'une marque ou entreprise. Une tendance similaire s'est dessinée dans l'univers des ressources humaines au cours de ces dernières années. Tout comme les marketeurs regardent désormais plus loin que

la simple satisfaction client, les responsables RH vont tout mettre en œuvre pour comprendre et optimiser l'expérience collaborateur : dès le premier contact pour le recrutement jusqu'au moment où l'employé quittera l'entreprise. Cette approche nécessite également que les outils destinés à impliquer les travailleurs soient en permanence évalués et adaptés. Se concentrer sur le parcours collaborateur est extrêmement bénéfique, avec à la clé un taux de rotation moindre, moins d'absentéisme et une productivité accrue. Avoir des travailleurs satisfaits vous aide en outre à attirer de nouveaux collaborateurs. Face à la pénurie de talents croissante, chaque entreprise se doit d'investir dans son expérience collaborateur.





Réaliser la carte du parcours collaborateur

Pour améliorer l'expérience collaborateur au sein de votre organisation, il est utile de cartographier le parcours professionnel de toutes les catégories de travailleurs. Vous devez donc élaborer une carte du parcours collaborateur qui vous permettra d'avoir une politique du personnel ciblée et qui anticipera les éventuels pièges ou points de friction. Ce qui fonctionne précisément pour vous et votre entreprise dépend de nombreux facteurs. Partena Professional a puisé dans tous ces exemples un modèle simple qui vous aidera avec le design thinking du parcours collaborateur.

Étape 1

Définir les personae



Combien de types de travailleurs sont actifs au sein de votre organisation? Peut-on les classer en différentes catégories? Quelle est l'essence de chacune d'elles? Y a-t-il des points communs avec d'autres catégories? La première étape de l'élaboration du parcours collaborateur consiste à répertorier les différents personae de votre entreprise. Pensez par exemple aux catégories suivantes :

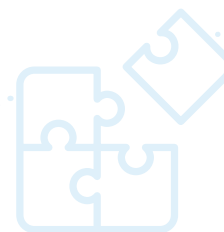
- les stagiaires et les étudiants
- les jeunes diplômés
- les nouveaux venus (dans les fonctions en pénurie ou non)
- les collaboratrices enceintes
- les personnes à haut potentiel
- les collaborateurs itinérants
- les free-lances
- les consultants
- les travailleurs intérimaires
- les collaborateurs qui approchent de la pension

Une fois que vous avez identifié les différents rôles, établissez un collaborateur type (persona) aussi concret que possible pour chaque catégorie. De préférence avec nom et prénom, âge, niveau de formation, situation familiale, etc. Décrivez vos travailleurs de la manière la plus complète possible afin de donner vie à leur persona. Il est important que vous connaissiez vos employés ainsi que leurs préoccupations afin de pouvoir répondre encore mieux à leurs besoins.



Persona : la check-list de Partena Professional

- La catégorie est-elle assez vaste? Elle doit être assez spécifique et homogène d'une part, mais aussi avoir, d'autre part, une masse critique suffisante (il doit s'agir d'un groupe, pas d'un seul individu).
- La catégorie est-elle suffisamment importante pour votre organisation? Y a-t-il des risques spécifiques liés à certaines catégories, tels qu'une pénurie, un taux de rotation élevé ou une influence négative sur le lieu de travail? Élaborer une expérience collaborateur pour un persona demande du temps et il n'est pas toujours possible, voire utile, de réaliser cet exercice de manière approfondie pour chaque groupe de votre entreprise.
- La répartition des groupes cibles se fait sur la base des personae, c'est-à-dire des personnes de référence représentatives de chaque groupe cible. Dès que c'est chose faite, vous pouvez jalonner pour chacun de ces personae un parcours reprenant les processus et besoins y afférents. Ils constituent un fil rouge initial, mais rien de plus. Vous devez donc de nouveau vous en distancier et tenir compte des caractéristiques uniques, des motivations intrinsèques, etc. de chacun de vos collaborateurs/clients afin de leur offrir un service individuel. Cela implique de leur proposer le bon contenu au bon moment via le bon point de contact. Le libre-service joue un rôle important à cet égard (cf. dernier chapitre de ce livre blanc).



Étape 2

Élaborer le parcours

Dans la deuxième étape, vous allez diviser le parcours complet de chaque persona en différentes phases, en tenant compte des « moments de contact » dans chacune d'elles. La somme de tous les moments de contact constitue l'expérience collaborateur dans son ensemble. Nous identifions quatre phases clés dans notre modèle :

- le recrutement
- l'intégration
- le développement
- le départ

Les phases qui précèdent et qui suivent un parcours typique sont également importantes. Vous pouvez donc assurément ajouter une cinquième et une sixième phases au cycle : la préphase et la postphase.

- **Préphase** : Votre entreprise est-elle par exemple visible avant le processus de recrutement ? Votre secteur est-il attrayant et connu ? Votre marque employeur est-elle forte ?
- **Postphase** : Restons-nous suffisamment en contact avec les anciens collaborateurs ? Les travailleurs pensionnés jouent-ils suffisamment un rôle d'ambassadeurs ou peuvent-ils nous aider en matière de transfert des connaissances ?

Au sein d'une même phase, les besoins des différents personae seront bien entendu différents. Vous devez donc utiliser ce modèle pour cartographier le parcours par catégorie de collaborateurs. Vous partez dès lors à chaque fois d'une page blanche. Dans la colonne de gauche, listez les questions qui décriront au mieux vos travailleurs. Il est utile de sonder leur état d'esprit (mentalité, motivation), mais aussi de voir en quoi un persona contribue concrètement à la chaîne de valeur de votre organisation (que fait-il ?). Essayez de formuler les besoins et les questions de manière à mieux visualiser ce dont ont besoin les travailleurs de chaque catégorie.

Pour chaque phase, nous vous conseillons également de prévoir deux types de moments, pour lesquels vous pouvez faire une grande différence en tant que professionnel des RH : des « moments de vérité » et des « moments clés ». Les moments de vérité ne se produiront pas forcément, mais vous devez y être préparé parce qu'ils auront un impact durable sur vos relations avec le collaborateur. Un moment de vérité est souvent de nature personnelle, avec des répercussions sur le travail : un décès, une naissance, le besoin d'une aide de proximité... Si vous n'êtes pas suffisamment présent pour votre collaborateur en de telles circonstances, il y a de fortes chances que votre relation en pâtisse. Les moments clés sont des moments décisifs sur le lieu de travail auxquels tous les collaborateurs sont confrontés à un moment ou à un autre : le premier jour de travail, la première évaluation, une promotion, un premier signe de mécontentement...

Il s'agit d'une étape décisive pour identifier par la suite des points de friction réels. Lorsque vous avez rédigé les questions et que vous savez quelles informations vous devez obtenir de vos travailleurs, vous êtes en mesure d'établir le parcours collaborateur pour chaque catégorie. Certains éléments sont tellement évidents – il est logique qu'un stagiaire a davantage besoin de coaching qu'un profil senior, par exemple – que vous pouvez les compléter vous-même. D'autres réponses nécessiteront peut-être des recherches plus approfondies.

Pensez à des interviews, à la consultation d'ouvrages, à des panels de test en ligne et hors ligne... Toute méthode qui vous permettra, en fait, de confronter vos connaissances à la réalité du lieu de travail. Dès que vous avez une vue d'ensemble correcte des différents besoins de vos travailleurs par phase et par catégorie, nous pouvons intégrer ces informations au modèle du parcours collaborateur.

Modèle du parcours collaborateur

Persona 1	Préphase	Recrutement	Formation	Développement	Départ	Postphase
État d'esprit						
Que veut-il ?						
Moments de vérité						
Moments clés						
Quelles sont les questions (à l'entreprise et aux RH) ?						
Que fait-il ?						
Points de friction						



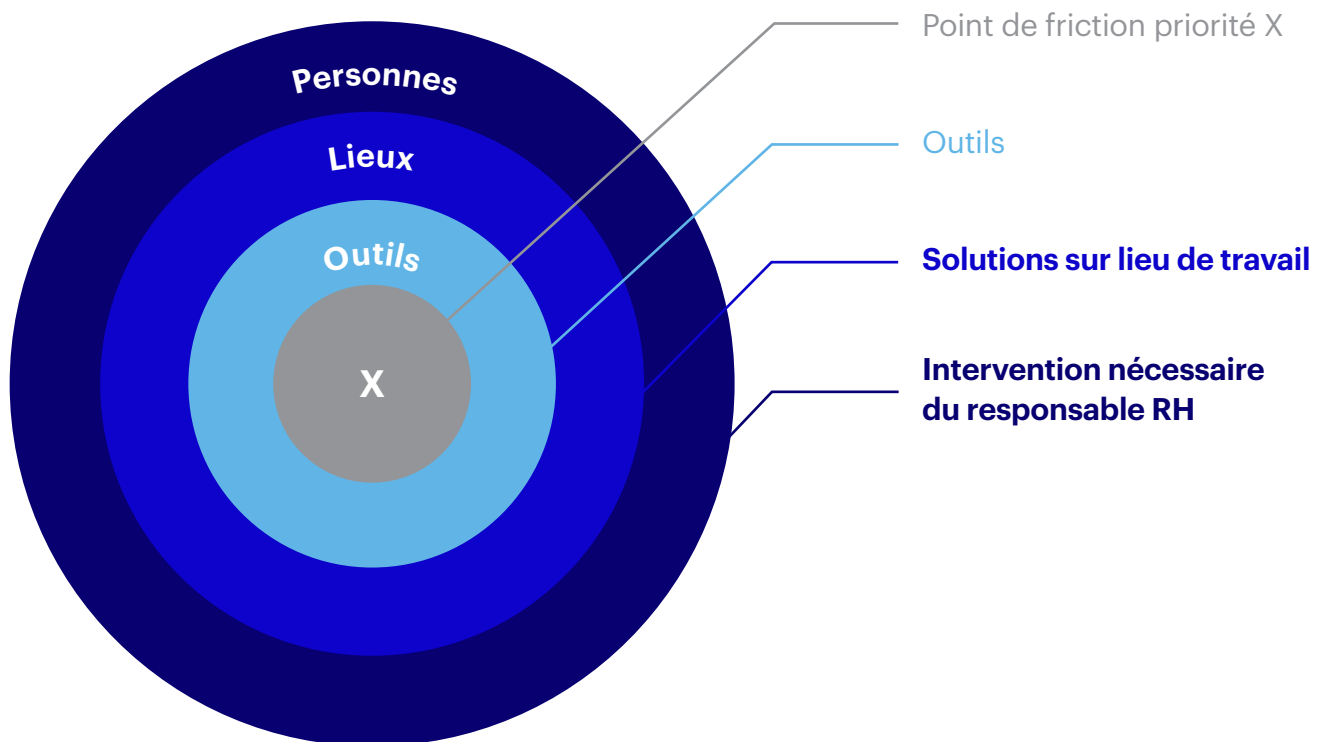
Étape 3

Donner la priorité aux points de friction

Le modèle du parcours collaborateur vous aide à formuler des points de friction pour ainsi avoir une idée plus claire des défis auxquels vous faites face en matière de RH. Ces points de friction ne doivent pas nécessairement tous devenir d'emblée une priorité : ils dépendent de la vision, de la mission et des objectifs commerciaux de votre organisation. Mais ils vous aideront à faire avancer votre politique RH, car vous pourrez alors peut-être améliorer la procédure de recrutement, il y

a de quoi faire en matière de réorientation, etc. Dans la troisième et dernière étape de notre modèle, vous évaluez l'ensemble des points de friction. N'ayez pas peur de faire des choix difficiles. Au final, faites en sorte d'avoir une liste d'environ 7 priorités. C'est moins décourageant que d'en avoir 20. Dès qu'un point de friction est résolu, vous pouvez toujours revenir à cet exercice et ajouter une nouvelle priorité.





Ces priorités nécessitent bien entendu une solution. Vous pouvez y remédier seul ou faire appel à Partena Professional. Par analogie au modèle en triangle de Deloitte, vous pouvez chercher une solution à votre défi à trois niveaux : **outils, lieu de travail et gestion RH** (l'aspect humain).

Quels points de friction pouvons-nous résoudre avec des outils ? Que peut-on améliorer dans l'environnement de travail ? Au niveau des espaces physiques, des infrastructures ou des collègues ? Et pour terminer, comment le responsable RH peut-il faciliter les choses ? Par le biais d'un coaching, de changements dans les processus, de la culture ou la manière de diriger, de la philosophie de l'entreprise et/ou en adaptant la façon de travailler ?

Plus vos ressources élimineront efficacement les points de friction, plus l'expérience collaborateur sera de qualité.

Concentrez-vous sur les outils et prenez du temps pour ce qui compte vraiment

Grâce à l'intelligence artificielle et aux outils RH pratiques, beaucoup de tâches standard peuvent être automatisées. Les outils numériques permettent au travailleur d'accomplir seul une multitude de tâches, améliorant ainsi la qualité de son expérience collaborateur. Imaginez qu'un vendredi soir, un travailleur planifie un séjour au ski avec des amis: il peut consulter rapidement son application pour voir combien de jours de congé il lui reste. Il n'a pas besoin de s'adresser aux RH pour obtenir l'information.

Par ailleurs, une automatisation poussée est également bénéfique pour le responsable RH: il ne doit plus consacrer autant de temps à des tâches administratives chronophages, ce qui lui permet de se concentrer davantage sur des tâches ayant une «valeur humaine» ajoutée, telles que l'amélioration de l'expérience collaborateur. Plus l'engagement d'un travailleur sera grand, plus il s'imposera comme un ambassadeur de votre marque employeur. Encore un enseignement que l'on tire du marketing.

Implémentez un système HRIS

Introduire une carte du parcours collaborateur dans votre entreprise est une démarche d'envergure qui est intégralement de votre ressort en tant que responsable RH. Il faut commencer par prendre le temps. La question clé est alors la suivante: que pouvez-vous automatiser et comment? Cela peut être très facile avec les outils adéquats. SAP SuccessFactors est par exemple une solution HRIS basée dans le cloud qui vous permet de centraliser vos données de référence RH et de gérer électroniquement vos processus RH. Si vous voulez contrôler et adapter l'expérience collaborateur au sein de votre organisation, cela vaut la peine de

recourir à un système HRIS tel que SAP SuccessFactors. Grâce à un large éventail de fonctionnalités, à la centralisation des données de référence RH et à l'accès qu'ont les travailleurs à leurs données personnelles, le responsable RH est débarrassé de nombreuses tâches administratives. Il peut par conséquent se concentrer davantage sur la mise en œuvre de parcours collaborateurs efficaces qui engagent, motivent et inspirent les travailleurs. Optimiser leur expérience est la clé du succès pour chaque organisation. Si vous avez des questions à propos de SAP SuccessFactors, Partena Professional se fera un plaisir d'y répondre.

Besoin d'aide pour élaborer votre propre « parcours collaborateur » ?

Tentez de remporter un des 5 livres sur le thème de
l'Employee Experience [en cliquant ici](#).