

Le guide complet

Expérience de l'employé

PRÉAMBULE

Êtes-vous en mesure de remporter la nouvelle bataille du personnel ? Vous ne l'êtes pas si vous pensez qu'il s'agit surtout d'argent, de titres ou de sécurité de l'emploi. Un élément essentiel de cette époque post-pandémie est l'*expérience de l'employé* : la manière dont votre entreprise définit la façon dont les personnes vivent et travaillent, de la productivité à la flexibilité en passant par le bien-être, mais aussi bien d'autres points.

Les 15 derniers mois ont principalement été consacrés à la survie : les dirigeants se sont attachés à maintenir à flot leur entreprise tout en faisant face aux différents problèmes causés par la pandémie. Maintenant que les entreprises comme les pays retrouvent une activité normale, même si elle se fait à un autre rythme, la plus grande crise économique depuis cent ans est en train de se transformer en une reprise rapide. Les entreprises se voient contraintes à se transformer, et leurs dirigeants doivent aider le personnel à s'adapter à ces changements, en éliminant toute ambiguïté et en l'aidant à expérimenter et à se former plus rapidement. Il n'est donc pas surprenant que l'expérience de l'employé (ou EX), se retrouve tout en haut de la liste des préoccupations des dirigeants.

Pour vous aider à vous y retrouver dans ce tout nouvel environnement, très volatile, nous avons lancé une grande étude sur l'EX, commandée par Microsoft, afin de collecter des informations sur 90 pratiques. Plus de 950 entreprises ont répondu à nos questions et nous avons mené 15 entretiens détaillés auprès de responsables ressources humaines et de dirigeants d'entreprise, par exemple chez Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft ou encore Unilever. Notre objectif était de créer *le guide complet* de l'EX, pour :

- **Proposer une** définition standard du terme « expérience de l'employé ».
- **Expliquer** par le biais de la recherche et par des exemples d'excellence, pour quelles raisons l'EX doit être une priorité pour les ressources humaines, les services informatiques et les dirigeants des entreprises.
- **Identifier** les pratiques dont l'impact est le plus important sur l'EX, sur l'activité en général, sur l'innovation et sur le personnel.
- **Proposer** des conseils pour aider les entreprises à améliorer l'EX et arriver à l'excellence, pour de meilleurs résultats pour l'entreprise.

Nous avons constaté que la bataille du recrutement des meilleurs éléments ne se limite pas à quelques actions visant à optimiser l'EX, mais exige de mettre le facteur humain au cœur de toutes les décisions. C'est ce qui fait de cette période post-pandémie un moment à la fois difficile et exaltant : l'EX n'est pas simplement une suite d'actions, elle doit être le reflet de la culture de votre entreprise.

Informations à retenir

Même avant la pandémie, le monde du travail était difficile. Tous les employés se plaignaient d'être débordés et de ne pas avoir le temps nécessaire pour se concentrer, et encore moins pour apprendre. Lorsque la crise de la COVID-19 a commencé et généré d'autres problèmes, cette situation déjà complexe s'est encore compliquée. Il fallait jongler entre les obligations professionnelles et les obligations personnelles, tout en évitant de se retrouver contaminé.

Au niveau de l'EX, tous s'attendent à une expérience de haute qualité, transparente et fluide. Et tous les éléments qui composent cette expérience concernent toutes les fonctions de l'entreprise et toutes les questions relatives à la culture d'entreprise. Aucun groupe, ou aucune équipe, ne peut gérer tout cela seul. Et si vous ne répondez pas aux besoins des employés, ils risquent de partir.

L'EX va bien au-delà d'un simple « engagement », elle est désormais au cœur même du rôle des ressources humaines : Les départements de ressources

L'EX concerne toutes les fonctions de l'entreprise et tous ses problèmes

Culture d'entreprise	Mission		Inclusion		Récompenses		Famille
	Inclusion		Sentiment d'appartenance		Salaire		Personnel
	Culture		Équité		Bonus		Aspirations à long terme
			Confiance		Avantages		Objectif
			Énergie		Bien-être		
					Soutien		
	Leadership	Opportunités			Succession		Leadership
	Équipe	Croissance			Performance		Motivation
	Carrière	Mobilité			Promotion		Indulgence
		Coaching			Révision		Résilience
	Promotion					Patience	
				Objectifs			
Lieu de travail	Trajets			Révision		Sécurité sur le lieu de travail	
Récompenses	Lieu de travail			Projets		Lieu de travail	
	Espace			Réunions		Trajets	
	Installations			Interactions au		Stratégies	
Sécurité							
	Informa-tique	Installa-tions	RH	Juridique	Équipe	Respons-able	Cadre
	Fonctions						

Source : The Josh Bersin Company, 2021

humaines chez Adobe et Airbnb ont même été renommés et s'appellent désormais « Expérience de l'employé ». L'EX se rapporte au travail que nous effectuons, aux équipes dont nous faisons partie, à nos responsables directs et à la manière dont ils nous encadrent et nous soutiennent. Ce concept concerne votre santé et votre bien-être, les aspects

physiques, numériques et culturels de l'espace de travail, la croissance et le développement personnel et la confiance qui est mise dans l'entreprise. Tous ces éléments mis bout à bout forment le cadre de l'EX, que nous désignons par le terme d'« entreprise irrésistible », car elle contribue à rendre irrésistible votre organisation pour le personnel.

L'entreprise irrésistible

Utilité du travail



Adaptation des rôles et des valeurs

Autonomie et capacité d'action

Équipes agiles et soutien par les collègues

Temps réservé à la concentration, l'innovation et la récupération

Gestion forte



Des objectifs clairs avec possibilité d'extension

Coaching et retours réguliers

Accent mis sur le développement de la gestion

Gestion transparente et simple des performances

Contexte de travail positif



Outils, processus et systèmes conçus pour optimiser la productivité

Appréciation, reconnaissance et récompenses

Horaires et espace de travail flexibles

Inclusion, diversité et sentiment d'appartenance et de communauté

Santé et bien-être



Sécurité dans tous les aspects du travail

Soutien de la santé personnelle et du bien-être physique

Bien-être et soutien psychologique et émotionnel

Soutien financier et familial

Opportunité de croissance



Mobilité professionnelle ouverte et facilitée

Développement de carrière selon différentes voies

Autant de formes d'apprentissage que nécessaire

Une culture qui favorise l'apprentissage

Confiance dans l'entreprise



Mission et objectif au-delà des objectifs financiers

Transparence, empathie et intégrité du leadership

Investissement permanent dans le personnel

Accent mis sur la société, l'environnement et la communauté

Technologie et services

Fondation (sécurité et accès) ; systèmes d'assistance ; applications d'information ; application de ressources humaines ; applications de communication ; technologie professionnelle



Source : The Josh Bersin Company, 2021

Messages clés

L'EX est un sujet complexe. Et la rapidité avec laquelle cette priorité a pu émerger pour les dirigeants et les entreprises a semé le doute : un doute sur sa définition même et un doute parmi les dirigeants, ressources humaines et autres, quant à savoir ce qu'il fallait faire pour promouvoir l'implication, favoriser la productivité et les performances pour au final arriver à de meilleurs résultats du fait de la plus grande responsabilisation des employés.

Aucune action individuelle ne fait évoluer l'EX de façon magique. Les meilleures pratiques appliquées dans d'autres entreprises peuvent ne pas être adaptées à votre organisation. Vous pouvez également vous trouver dans la situation où vous souhaitez vous débarrasser de certains éléments, mais vous ne pouvez pas le faire. Les enjeux sont importants, mais vous devez avoir confiance dans vos employés. Nous avons donc décidé de nous intéresser à tous ces domaines dans le cadre de notre concept d'entreprise irrésistible. Dans l'idéal, vous allez mettre en place et appliquer les six éléments, les 24 dimensions et les 83 pratiques et programmes. Mais ont-ils tous la même importance ? Certains sont-ils *vraiment* indispensables ?

Six conclusions clés

Notre recherche a débouché sur six conclusions clés, communes à toutes les entreprises présentant un excellent niveau d'EX. Il est cependant à noter que ces conclusions ne sont pas des pratiques types. Elles s'appuient sur la confiance, le souci de l'autre, la transparence, la culture et le leadership, et comme l'explique un responsable des ressources humaines : « les compétences humaines sont les plus difficiles à appréhender ». L'EX n'a rien à voir avec les outils, les processus ou l'efficacité. Elle est liée à la culture et à la mission de l'entreprise et à la façon dont se comportent ses dirigeants. Les six grandes conclusions sont les suivantes :

1

Priorité à la confiance, la transparence, l'inclusion et le souci de l'autre. Les entreprises dont l'EX est excellente donnent priorité à leur mission et à leurs objectifs. La confiance est un élément essentiel. Lorsque votre entreprise n'inspire pas confiance, vous devez proposer énormément d'argent et de nombreux avantages pour que des personnes envisagent de travailler pour vous. Mais dans ce cas, même si elles le font, il se peut que vous ne puissiez pas les retenir.

2

La culture positive joue un rôle important. Le point qui ressort le plus lorsque le niveau d'EX est excellent, c'est de loin le faire que les personnes s'entraident mutuellement. C'est ce qui fait de l'EX appliquée de façon verticale et passive un véritable exercice de changement de culture d'entreprise.

3

L'innovation et la croissance dépendent de l'équité des récompenses et de la création de communautés au travail. Le terme EX est parfois utilisé comme code pour désigner le salaire et les avantages. Nous avons constaté que le fait de proposer des récompenses et des avantages extraordinaires a un impact bien inférieur à la moyenne des 83 pratiques d'EX que nous avons étudiées. Cependant, le fait que les récompenses et la reconnaissance sont *justes et équitables* a un impact important sur l'activité, sur le personnel et sur les innovations produites.

4

Quel que soit le climat économique, tous les investissements faits de façon cohérente dans le personnel débouchent sur une amélioration des performances de l'entreprise. Lorsque l'argent se fait rare, il peut être tentant de réduire ces investissements et de se désintéresser de la culture. Nous avons constaté que les entreprises qui investissent en priorité dans le personnel, quelles que soient les conditions économiques, sont plus rentables, répondent mieux aux besoins de leurs clients, bénéficient de plus d'implication de la part des employés et sont perçues comme plus attractives en tant qu'employeur.

5

L'excellence de l'EX débouche directement sur de meilleurs résultats pour l'entreprise. L'implication est un bénéfice important d'une bonne expérience de l'employé, mais ce n'est pas le seul. Il ne fait aucun doute que plus les personnes se sentent impliquées, plus elles sont heureuses, productives et proactives face aux clients. Mais les entreprises qui font des meilleures stratégies et pratiques d'EX une priorité bénéficient de meilleurs résultats au niveau du personnel et au niveau financier, mais aussi au niveau de l'innovation.

6

Les capacités de ressources humaines et les bonnes technologies sont des éléments cruciaux. L'EX, c'est avant tout la confiance, la transparence, le souci des autres et l'empathie. Mais c'est aussi le leadership et la culture, la croissance, la communauté et l'équité. Comment mettre en œuvre ces grands concepts stratégiques et les adapter à votre personnel ? La réponse se trouve dans les capacités de ressources humaines et les technologies adaptées.

Aucune action individuelle ne fait évoluer l'EX de façon magique. Les meilleures pratiques appliquées dans d'autres entreprises peuvent ne pas être adaptées à votre organisation. Vous pouvez également vous trouver dans la situation où vous souhaitez vous débarrasser de certains éléments, mais vous ne pouvez pas le faire.

Quinze pratiques essentielles

Donc, quelles sont les pratiques derrière ces six découvertes clés ? Nous avons identifié quinze pratiques tirées de quatre éléments ayant un fort impact sur les résultats de l'entreprise, sur le personnel et sur l'innovation. Nous les qualifions d'essentielles, car sans ces pratiques, rien n'aurait

vraiment d'importance. Et ces pratiques essentielles sont applicables dans tous les secteurs, toutes les zones géographiques et dans les entreprises de toutes tailles. Une fois qu'elles sont mises en place, la plupart des investissements classiques fonctionnent bien. Mais lorsqu'elles ne sont pas mises en œuvre, les actions sur les outils numériques ou les programmes d'EX n'ont que peu d'impact.

Les points clés de l'amélioration de l'EX

Quatre éléments essentiels

Quinze pratiques essentielles

Confiance dans l'entreprise

Cultiver l'intégrité et l'entraide.

Intégrer les missions et les objectifs à toutes les activités.

Inspirer la confiance dans l'éthique des dirigeants et dans l'intégrité des pratiques de l'entreprise.

Exploser clairement la mission et la vision.

Favoriser une communication ouverte, transparente et honnête.

Faire de l'investissement dans le personnel une priorité lorsque le climat économique n'est pas bon.

Défendre ce qui est juste, même si cela va à l'encontre de l'opinion générale.

Encourager les responsables à aider les employés pour qu'ils puissent mettre en lien leurs contributions et la mission.

Défendre une approche qui donne la priorité à l'humain.

Considérer la diversité, l'équité et l'inclusion comme des priorités de l'entreprise.

Contexte de travail positif

Appliquer des programmes de récompenses et de reconnaissance justes et équitables.

Soutenir les communautés et le sentiment d'appartenance au travail.

Encourager les employés à être eux-mêmes au travail.

Opportunités de croissance

Encourager les personnes à se former en permanence, quel que soit leur rôle.

Gestion forte

Appliquez une philosophie et un modèle de gestion clairs, basé sur des valeurs.

Source : The Josh Bersin Company, 2021

Le modèle de maturité d'expérience de l'employé

Il n'est pas possible de progresser si on ne connaît pas la situation de départ. Chaque entreprise est unique, tout comme votre parcours qui va faire de votre organisation une « entreprise irrésistible ». Suite à nos recherches et à notre travail auprès de différentes entreprises dans le monde, nous avons conçu un modèle de maturité de l'EX qui définit les étapes par lesquelles doit passer l'entreprise pour arriver à un haut niveau de performances, pour permettre aux dirigeants de comprendre là où ils en sont et ce que doivent être les compétences, les capacités, les outils et les systèmes nécessaires pour pouvoir progresser.

Les entreprises sont réparties en quatre niveaux, le niveau 1 étant le moins efficace et le niveau 4 le

plus efficace en termes d'impact. Ces niveaux de maturité ne dépendent pas du secteur, de la zone géographique, ni de la taille de l'entreprise, elles se retrouvent dans tous ces groupes. La création d'un environnement positif, dans lequel les personnes se viennent en aide mutuellement est au cœur même de la réponse, mais les entreprises les plus efficaces se consacrent aussi à recentrer l'entreprise sur sa mission et à l'équité de la croissance.

Le travail sur la culture et le leadership, sur les programmes de ressources humaines et sur les technologies nécessaires dans l'ensemble de l'entreprise est un travail de longue haleine. Le passage d'un niveau à un autre exige énormément de travail et peut parfois prendre plusieurs années. Mais tous ces efforts en valent la peine, étant donné la valeur que produit cette amélioration : les résultats pour l'entreprise, le personnel et l'innovation s'améliorent dès lors que l'organisation gagne en maturité.

Le modèle de maturité EX



Source : The Josh Bersin Company, 2021

L'importance du rôle de la technologie

Sans technologies adaptées, les entreprises ne peuvent pas bénéficier d'informations sur le ressenti des employés, les expériences et les possibilités de formation et ne sont pas non plus en mesure d'offrir leur soutien aux employés à grande échelle.

Utilisation de la technologie et ses corrélations avec la maturité de l'EX



Source : The Josh Bersin Company, 2021

Étapes suivantes

Notre [rapport complet](#) propose des conseils immédiatement applicables aux dirigeants qui souhaitent commencer à mettre en place les pratiques qui peuvent améliorer l'expérience des employés. En plus, ce rapport vous propose d'autres éléments :

- ✓ Une discussion complète expliquant toute l'importance que prend l'EX, surtout actuellement
- ✓ Une analyse complète des conclusions de nos recherches
- ✓ Une explication détaillée des quinze pratiques les plus importantes, ainsi que leur impact sur les résultats
- ✓ Les caractéristiques de chacune des quatre étapes de notre modèle de maturité de l'EX
- ✓ Conseils pas-à-pas pour progresser dans les différents niveaux du modèle de maturité de l'EX
- ✓ Cadre pour l'excellence de l'EX
- ✓ Section spéciale sur l'importance de la technologie
- ✓ Annexe : Comprend une liste des pratiques sources de bonnes performances et la méthodologie complète de notre étude
- ✓ Exemples d'excellence : Témoignages d'**Adobe**, **Deutsche Telekom**, **IBM**, **Kraft Heinz** et **Unilever**, sur la réussite de la mise en œuvre de pratiques d'EX