

# POUR UNE MEILLEURE EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

Ces temps-ci, on entend beaucoup parler de l'expérience employé, ou de l'EX. Compte tenu de la conjoncture actuelle, il n'est pas surprenant que les entreprises commencent à donner la priorité à leurs employés. À l'échelle mondiale, le taux de chômage est à son plus bas en près d'une décennie, et la concurrence pour les talents est forte. Selon l'[Enquête 2019 de Mercer sur les tendances mondiales en talents](#), 97 % des cadres supérieurs s'attendent à une concurrence accrue pour l'embauche de talents, et plus de la moitié d'entre eux s'inquiètent des délais excessifs requis afin de pourvoir des postes vacants. Par ailleurs, le roulement de personnel demeure un risque élevé, les employés quittant leurs organisations en nombre record. La [mobilisation des employés](#) peu élevée ou à la baisse demeure un enjeu bien présent qui nuit à la productivité.

Selon nos observations, même si les entreprises investissent dans des programmes pour leurs employés en leur offrant des éléments de rémunération nouveaux et diversifiés, une meilleure technologie ainsi que d'autres initiatives en vue d'améliorer leur engagement, cela ne donne pourtant que peu de résultats. En effet, environ un tiers des employés qui sont satisfaits de leur employeur envisagent quand même de quitter leur emploi<sup>1</sup>.

Voilà pourquoi les entreprises commencent à mettre l'accent sur l'expérience employé, se rendant compte que leurs employés ont les mêmes désirs et les mêmes besoins que leurs clients. Qu'est-ce que cela signifie? Pour commencer à traiter les employés comme des clients, les RH doivent changer de mentalité en cessant d'optimiser les « choses » pour le personnel (par exemple, les programmes et les processus) et en concevant, à la place, l'expérience complète que les employés ont très envie de vivre.

Cela suppose de s'inspirer de la propre expérience employé d'entreprises où non seulement les produits et les prix, mais aussi une meilleure expérience constituent des facteurs de

fidélisation, selon l'auteur d'études de marché [Gartner](#). D'autre part, l'impact commercial potentiel résultant de l'amélioration de l'expérience employé est énorme : les [études](#) indiquent que les organisations qui dominent au chapitre de l'expérience employé sont quatre fois plus rentables que les entreprises retardataires en moyenne et dégagent le double de leur revenu moyen. Cela prouve manifestement que porter son attention sur l'expérience employé rapporte réellement.

**Les RH doivent changer de mentalité en cessant d'optimiser les « choses » pour le personnel et en concevant, à la place, l'expérience complète que les employés ont très envie de vivre.**

<sup>1</sup> Mercer. *Enquête 2019 sur les tendances mondiales en talents : Connectivité à l'ère humaine*, disponible à l'adresse <https://www.mercer.ca/fr/notre-philosophie/carriere/tendances-rh-mondiales-en-talents-2019.html>.

## ADOPTER LA MENTALITÉ INHÉRENTE À L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

L'expérience employé est l'« expérience utilisateur » de votre société – le point de convergence des attentes des employés, de leur environnement et des événements qui façonnent leur parcours au sein d'une organisation.

Considérez votre propre expérience de consommateur. Vous pouvez commander votre grande tasse de café depuis une application, la payer à l'avance et éviter ainsi la file d'attente jusqu'à la caisse. Le barista vous salue par votre nom avec un sourire joyeux et dit : « J'espère que votre journée se passera bien », car il sait que vous commandez un grand café uniquement lors des jours difficiles.

Vous vous mettez ensuite au travail et, si vous êtes comme de nombreux employés, vous vous sentez frustré et submergé rien que d'avoir à maintenir la tête hors de l'eau. Vous pouvez passer des heures à essayer de comprendre la plus récente technologie qui était censée « transformer la manière de travailler ». Et le projet auquel vous travaillez depuis des mois ? Votre concurrent vient de vous devancer sur le marché alors que vous vous retrouvez bloqué dans une situation sans issue, attendant après un autre service. Presque deux employés sur cinq affirment justement que leur travail se perd dans la confusion de la bureaucratie<sup>2</sup>.

Imaginez, par contre, que votre journée de travail ressemble à votre achat de café, et qu'elle vous fait vivre des expériences pratiques, ciblées et positives.

Les expériences client extraordinaires ne se produisent pas par accident. Elles sont planifiées et méthodiques et reposent sur l'utilisation de techniques de conception centrées sur les personnes. Aujourd'hui, les dirigeants des RH peuvent étudier la manière dont les entreprises créent une meilleure expérience tout au long du parcours de leurs clients et appliquer la même recette à celui de leurs employés. Tout ce que les employés rencontrent, observent ou ressentent au fil du temps au sein d'une organisation peut être pris en compte, depuis leurs premières interactions comme candidats à un poste jusqu'à leur départ de l'entreprise – et même éventuellement après. Un tel projet exige un changement de cap dans la stratégie des RH et la réalisation des quatre objectifs principaux suivants :

### 1 TRAITER LES EMPLOYÉS COMME DES CONSOMMATEURS

Ce changement d'attitude implique d'abord d'acquérir une connaissance approfondie de vos employés, de leurs désirs et de leurs points sensibles. Quand nous traitons les points sensibles et résolvons les problèmes de nos employés, ils se sentent libérés et peuvent en retour se concentrer sur la résolution des problèmes des clients et de l'entreprise. Tout comme elles ont délaissé l'approche universelle pour les clients, les organisations peuvent faire de même pour les employés grâce à la définition de personas. Ces

personas pour les employés devront souvent concerner aussi les autres « clients » des RH tels que les pigistes, les travailleurs occasionnels, les candidats et même les anciens.

### 2 COMPRENDRE L'EXPÉRIENCE SUBJECTIVE DES EMPLOYÉS

Cela peut paraître intuitif, mais se mettre à la place d'un employé permet d'avoir une vision différente d'un problème englobant, souvent, toutes les structures cloisonnées de l'organisation. Par exemple, lors d'un récent exercice de schématisation du parcours effectué durant le processus d'embauche d'un client, Mercer a constaté que les points les plus sensibles n'avaient rien à voir avec ce processus lui-même – ils concernaient les frais de transport à supporter au début par les employés avant leur remboursement, ce qui représentait une contrainte financière. Les RH ne peuvent plus se permettre d'ignorer les problèmes des employés ne relevant pas de leurs compétences et doivent, à la place, préconiser leur résolution en faisant appel aux services des finances et des TI.

### 3 PRENDRE CONSCIENCE DU FAIT QUE TOUTES LES EXPÉRIENCES NE SE VALENT PAS

Certaines expériences ont des répercussions plus importantes et suscitent une motivation (ou une démotivation) plus grande dans une organisation. Ce sont ces moments qui comptent – par exemple, le retour au travail d'un employé au terme d'un congé parental – et qui devraient être soulignés d'une manière hautement personnalisée. D'autre part, certaines expériences, où l'efficacité est en jeu, devraient être simplifiées et automatisées afin de les rendre aussi fluides que possible – par exemple, parcourir les avantages sociaux des employés depuis votre téléphone devrait être aussi facile que vérifier les options d'achat sur Amazon. Que résultera-t-il de tout cela ? En se concentrant sur les interactions désirées pour certaines expériences, les RH peuvent déterminer quand une approche humaine est nécessaire lors de ces interactions et quand, de plus, un virage numérique se justifie.

### 4 CRÉER DES SOLUTIONS ENSEMBLE

Les RH doivent réunir les dirigeants et les employés en vue de concevoir de meilleures expériences employé. Cette façon de faire non seulement stimule la création d'un plus grand nombre de solutions innovantes qui souvent trouvent un écho plus favorable auprès des employés puisque les utilisateurs cibles y contribuent, mais aussi elle facilite le processus de changement en réduisant les besoins de mise à l'essai et les efforts de socialisation. Cela permet de passer du concept à l'exécution plus rapidement. Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, où les activités se déroulent à un rythme rapide, ce type d'habileté est la clé du succès.

<sup>2</sup> Mercer | Sirota. Base de données normative mondiale.

## CRÉER DES EXPÉRIENCES DONT LES EMPLOYÉS RAFFOLENT

Nous avons observé un changement parmi les raisons qui incitent les employés à rester avec une entreprise, selon leurs affirmations. Dans le passé, une augmentation de la rémunération ou des avantages sociaux plus généreux faisaient la différence. Cependant, le sentiment de sécurité, la possibilité d'évoluer professionnellement et le fait d'avoir un horaire flexible comptent de plus en plus – la rémunération arrivant d'ailleurs au cinquième rang des raisons invoquées pour lesquelles ils restent chez un employeur<sup>3</sup>. Par ailleurs, nos recherches indiquent que ce sont souvent les éléments expérientiels du travail – tels que l'avancement professionnel, l'utilité du travail accompli et le sentiment d'appartenance – qui influent le plus sur l'engagement des employés et leur intention de demeurer avec leur employeur.

Nous avons constaté que – peu importe l'emploi ou le secteur d'activité – les employés recherchent une expérience :

### ENRICHISSANTE

Les employés recherchent des emplois utiles et gratifiants et désirent réaliser un objectif supérieur. La concordance de leur travail avec l'objectif supérieur de leur entreprise leur permet d'en avoir une vue d'ensemble et leur donne le sentiment d'apprendre, de croître et d'avoir une influence.

### EFFICACE

Les employés veulent des outils et des ressources qui les aident à travailler mieux et plus rapidement. Faire en sorte que les employés disposent du type de technologie qui leur est familier en tant que consommateurs – et aient accès à des processus et à des politiques au sein de leur entreprise leur permettant de remplir leurs fonctions de façon autonome – réduit les frictions et les frustrations dans l'exécution de leur travail quotidien.

### CONVIVIALE

Les employés désirent éprouver un sentiment d'appartenance à une communauté et baigner dans une culture accueillante où ils peuvent être totalement eux-mêmes. Les activités telles que l'embauche, le mentorat et les activités sociales peuvent les aider à se sentir vite accueillis et à établir rapidement une relation avec leurs collègues et l'organisation.

### EMPATHIQUE

La technologie a brouillé les frontières entre le travail et la maison, de sorte qu'un lien relie en permanence les employés à leur emploi. Mais quand leur vie personnelle fait irruption, ils veulent à la fois être soutenus et que l'on comprenne que cette souplesse doit aller dans les deux sens.



#### ENRICHISSANTE

M'aide à apprendre, à croître et à avoir une influence grâce à mon travail.



#### EFFICACE

Me procure un environnement de travail harmonieux.



#### CONVIVIALE

Me donne un sentiment d'appartenance et me permet d'être totalement moi-même.



#### EMPATHIQUE

Me soutient grâce à l'intérêt affiché à mon endroit et à ce qui m'importe dans la vie.

## CONCEVOIR UNE EXPÉRIENCE EMPLOYÉ AYANT UN IMPACT MESURABLE

La mentalité liée à l'expérience employé est essentielle pour imaginer des investissements influant sur les actions à mener des hauts dirigeants. En se concentrant sur le problème que l'on tente de résoudre sous l'optique de l'expérience client, il est plus facile de l'analyser couche par couche et d'en dévoiler le nœud.

Si la mesure de l'expérience employé est un concept relativement nouveau, la recherche sur son impact est considérable. Une [étude du MIT](#) a révélé qu'en plus de bénéficier d'une rentabilité accrue, les entreprises affichant des cotes élevées au chapitre de l'EX comptaient des taux d'innovation et de satisfaction de la clientèle deux fois plus élevés que les entreprises comparables moins bien cotées.

<sup>3</sup> Mercer. *Enquête 2019 sur les tendances mondiales en talents : Connectivité à l'ère humaine*, disponible à l'adresse <https://www.mercer.ca/fr/notre-philosophie/carriere/tendances-rh-mondiales-en-talents-2019.html>.

## METTRE L'ACCENT SUR L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ EST BON POUR LES AFFAIRES



ENGAGEMENT PLUS IMPORTANT



2x

INNOVATION<sup>1</sup>



4x

RENTABILITÉ ACCRUE<sup>2</sup>



2x

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE<sup>1</sup>



IMAGE DE MARQUE AMÉLIORÉE

<sup>1</sup> MIT Sloan School of Management. *Building Business Value with Employee Experience*, 2017.

<sup>2</sup> Jacob Morgan. *The Employee Experience Advantage*, 2017.

L'expérience employé n'est pas qu'une simple expression à la mode en RH. Il s'agit d'un changement de mentalité revêtant une importance capitale dans la création d'un environnement de travail où les employés peuvent prospérer. Le moment est venu de repenser la manière de résoudre les problèmes des employés en les mettant au cœur de l'équation. Le monde du travail a créé un milieu où les expériences vécues prévalent, et connaître du succès exige de trouver un juste équilibre entre empathie et affaires. Changer la manière d'investir dans nos employés rapportera davantage à notre entreprise pour très longtemps. Demandez-vous : qu'est-ce qui empêche vos employés de vivre une expérience aussi agréable que celle de vos clients?

### À PROPOS DE MERCER

Chez Mercer, nous avons un impact sur la vie quotidienne de plus de 115 millions de personnes en contribuant à l'amélioration de leur santé, de leurs avoirs et de leur carrière. Nous avons pour mission d'aider nos clients et leurs employés à se bâtir un avenir plus sûr et prospère, que ce soit en concevant des régimes de soins de santé abordables, en proposant des programmes qui assurent la constitution d'un revenu de retraite ou en aidant les entreprises à se doter d'une main-d'œuvre qui répond à leurs besoins. Nous misons sur nos analyses et nos idées novatrices pour promouvoir le changement, tout en prévoyant et en comprenant les répercussions présentes et futures des décisions d'affaires sur le plan individuel. Nous abordons les besoins actuels et futurs des personnes dans une perspective d'innovation, et toutes nos idées et nos solutions reposent sur notre vision globale, nos compétences spécialisées et notre grande rigueur analytique. Depuis plus de 70 ans, nous transformons nos idées en solutions concrètes pour améliorer la vie, le travail et la retraite des gens partout dans le monde. Chez Mercer, **nous inventons l'avenir, aujourd'hui.**

Pour de plus amples renseignements, consultez le site [www.mercer.ca](http://www.mercer.ca)

Prenez part à la conversation :

 [@MercerCanada](https://twitter.com/MercerCanada)

 [Mercer Canada](https://www.linkedin.com/company/MercerCanada)