



# L'EMPLOYEE EXPERIENCE ?

Le secret derrière  
l'engagement des  
collaborateurs



“Employees who believe that management is concerned about them as a whole person – not just an employee – are more productive, more satisfied, more fulfilled. Satisfied employees mean satisfied customers, which leads to profitability.”



Anne M. Mulcahy, PDG Xerox

Nous passons généralement plus de temps au travail qu'à la maison. Il est donc logique que le choix d'un employeur soit déterminé par bien d'autres critères que le salaire. Des tâches variées et porteuses de sens, des opportunités de développement et des collègues de travail agréables sont autant de facteurs qui contribuent à la façon dont vos collaborateurs vivent leur travail – leur employee experience.

*Une employee experience positive rend vos collaborateurs plus heureux et stimule fortement leur engagement. Votre organisation en tire profit, elle aussi, y compris sur le plan financier. Mais comment améliorer l'employee experience au sein de votre entreprise ? Ce livre blanc a pour objectif de vous présenter des informations, des outils et des conseils qui vous permettront de mettre vos compétences à jour. Car tout professionnel des RH ou un gestionnaire du personnel doit s'y préparer.*



## L'EMPLOYEE EXPERIENCE : UN NOUVEAU CONCEPT À LA MODE ?

Loin s'en faut. Pas moins de 9 entreprises sur 10 (89 %) considèrent l'employee experience comme une priorité absolue et s'attendent à ce qu'elle gagne encore en importance dans les années à venir, selon un sondage de l'agence internationale de recrutement Kennedy Fitch. Dans une étude réalisée par le cabinet de conseil Deloitte, les professionnels RH l'identifient comme la tendance par excellence des années à venir.



QU'EST-CE QUE  
L'EMPLOYEE  
EXPERIENCE ?



POURQUOI  
METTRE  
L'ACCENT  
SUR UNE  
EMPLOYEE  
EXPERIENCE  
POSITIVE ?



COMMENT  
TIRER LE  
MEILLEUR  
D'UNE EMPLOYEE  
EXPERIENCE  
POSITIVE  
DANS VOTRE  
ORGANISATION ?



ÊTES-VOUS  
PERSONNELLE-  
MENT PRÊT ?



CONCLUSION

# NOS REMERCIEMENTS VONT À CES 5 PROFESSIONNELS.

Ils ont eu l'enthousiasme de partager un aperçu de ce qu'est l'employee experience au sein de leur organisation :



## **Bart De Waele, CEO de Duke & Grace**

Bart est CEO de l'agence de communication gantoise Duke & Grace et intendant de N-cube. Ses passions sont l'internet, les nouvelles technologies, la communication, le transhumanisme et l'entrepreneuriat. Son ambition est de contribuer à bâtir des entreprises porteuses de sens et d'inspirer et de soutenir de jeunes entrepreneurs talentueux.



## **Tina Hanskens, HR Manager chez Planet Talent**

Tina est diplômée en éducation sociale et manager sportif. Elle a débuté sa carrière il y a 8 ans chez Planet Talent. Après avoir été recruteuse et coach de 'topstarters', elle est aujourd'hui manager RH au sein du cabinet conseil.



## **Kristin Aerts, CEO de TinQwise**

Après une carrière dans le conseil et la gestion des PME, Kristin a créé en 2013 à Anvers la branche belge de TinQwise, le spécialiste néerlandais de l'e-learning. Elle est notamment passionnée par la gestion de la performance, l'image de marque de l'employeur, la communication marketing et la gestion du changement.



## **Xavier Delcoigne, Talent Manager chez Cofidis**

Professeur de sciences dans le secondaire puis Team leader dans les équipes opérationnelles de Cofidis pendant 7 ans, Xavier Delcoigne a intégré le département RH par intérêt pour les relations humaines. Son parcours atypique et sa vision à la fois pragmatique et humaine lui ont valu le titre de Young HR Talent 2017 décerné par People Sphere.



## **Tatiane Dussart, Talent Acquisition Officer chez Odoo**

Avant d'arriver chez Odoo, Tatiane Dussart a travaillé pour un cabinet de recrutement. De sa mission de l'époque pour Odoo, elle a retiré deux certitudes. D'abord, que les candidats sont en position de force. Ensuite, qu'elle travaillerait un jour chez Odoo. Check !



# QU'EST-CE QUE L'EMPLOYEE EXPERIENCE ?

On peut la résumer en la somme de toutes les expériences que vos collaborateurs acquièrent et ce qu'ils ressentent en les vivant, voilà ce que l'on appelle l'employee experience. Tout comme vous bâtissez votre entreprise autour de vos clients, il est important d'articuler votre organisation autour de vos collaborateurs. En d'autres termes, la client experience et l'employee experience sont les deux faces d'une même médaille.

## CLIENT EXPERIENCE VS EMPLOYEE EXPERIENCE

L'ensemble des différents points de contact d'un client avec votre marque forment le client journey. La façon dont votre client en fait l'expérience – la client experience – est primordiale. Vous souhaitez en effet qu'il recommande vos produits ou services à d'autres personnes.

Il n'en va pas autrement de l'employee experience : un collaborateur engagé est un ambassadeur de votre entreprise. L'employee experience naît dès le tout premier contact de la personne avec l'organisation qui pose sa candidature jusqu'au moment où elle quitte l'organisation en tant que travailleur.

## VERS UNE EXPÉRIENCE AUTHENTIQUE

Chaque point de contact dans l'employee journey (par exemple, une augmentation salariale, une promotion, la naissance d'un enfant, l'anniversaire, X années d'ancienneté) est important et requiert une attention particulière. Assurez-vous que votre collaborateur accumule des expériences positives, qui soient en outre authentiques et personnelles. Vous optimiserez ainsi les expériences au sein de votre organisation.

## ➤ COMMENT PROCÉDER ?

**En plaçant votre collaborateur au cœur de votre organisation et en étant à l'écoute de ses besoins et de ses attentes, à tout moment de sa carrière.**

« Dans l'employee journey, nous prenons en compte pour chaque collaborateur les opportunités de croissance mais aussi, autant que possible, le rythme de vie de la personne. Cette approche exige beaucoup d'empathie de la part des RH : quel est le moteur de chacun, et pourquoi ?  
Savoir comment réagir, c'est savoir créer une expérience positive pour vos travailleurs. »



Bart De Waele, CEO Duke & Grace



# POURQUOI METTRE L'ACCENT SUR UNE EMPLOYEE EXPERIENCE POSITIVE ?

Le vécu gagne partout du terrain et chaque expérience est récompensée ou sanctionnée par un classement – songeons, par exemple, à TripAdvisor pour les lieux d'intérêt. Il en va de même dans le monde des RH, avec des plateformes comme Glassdoor. Une employee experience positive stimule l'engagement interne et le rôle d'ambassadeur externe. Elle est donc capitale en période de pénurie de talents.

## 1. STIMULER L'ENGAGEMENT

Un travail, c'est bien plus que des tâches à accomplir. Tout le monde souhaite trouver un travail porteur de sens et se développer sur le plan personnel. Cependant, chacun a des besoins et des attentes différents. C'est pourquoi il est important d'être à l'écoute de chaque collaborateur et de rechercher autant que possible des solutions sur mesure. Le résultat ? Vos travailleurs se sentiront plus heureux et leur engagement n'en sera que plus grand. Et selon diverses études, votre productivité s'en trouvera améliorée elle aussi.

### ➤ SAVIEZ-VOUS QUE LES COLLABORATEURS HEUREUX ...



- ... prennent 15 jours de congé de maladie de moins
- ... sont plus productifs que leurs collègues insatisfaits ?

(Sapling, 2019)

« Ce qui est capital, c'est que nos collaborateurs se sentent heureux et motivés. Et qu'ils continuent à considérer Planet Talent comme leur employeur, même s'ils travaillent chez l'un de nos clients. Faire de chaque 'topstarter' un ambassadeur de Planet Talent, telle est la pierre angulaire de chaque action RH. »



Tina Hanskens, HR Manager chez Planet Talent

## 2. DES COLLABORATEURS HEUREUX FONT DES CLIENTS HEUREUX

Vos collaborateurs sont le porte-drapeau de votre organisation et contribuent (ou nuisent) dans une large mesure à la satisfaction de vos clients. Après tout, leur engagement rayonne automatiquement vers le client. Selon une étude du géant technologique IBM (2018), les organisations qui misent fortement sur l'employee experience en leur sein voient leur retour sur ventes (ROS) doubler par rapport à celles qui n'investissent que peu ou pas du tout dans cette expérience.

**L'employee experience n'est donc pas seulement un thème RH, mais aussi une vision qui doit être soutenue à l'échelle de toute l'organisation.**

### ➤ SAVIEZ-VOUS QUE...

**... dans les entreprises où la satisfaction du client est supérieure à la moyenne, on constate un engagement professionnel élevé chez 79 % des travailleurs ? Si l'expérience client est inférieure à la moyenne, seuls 49 % des collaborateurs font preuve d'implication.**

\_\_\_\_\_  
(Forbes, 2018)

### SAVIEZ-VOUS QUE... ➤

**jusqu'à 90 % des travailleurs sont ouverts à de nouvelles opportunités d'emploi ?**

\_\_\_\_\_  
(LinkedIn, 2016)

## 3. UN INSTRUMENT SUPPLÉMENTAIRE DANS LA LUTTE POUR LES MEILLEURS TALENTS

En Europe, la Belgique a le deuxième taux de vacance d'emploi le plus élevé (le nombre de postes vacants par rapport au nombre total d'emplois dans une entreprise) après la République tchèque. En outre, selon les prévisions de la fédération technologique Agoria, le nombre d'emplois vacants ne fera qu'augmenter dans les années à venir, et ce grâce à la numérisation.

Face à tous ces postes vacants, il existe un vivier de talents relativement restreint, ce qui signifie que c'est de plus en plus le candidat qui est maître du jeu. En d'autres termes, en tant qu'employeur, vous devez faire tout ce qui est en votre pouvoir pour recruter et conserver des collaborateurs possédant les aptitudes, les compétences et l'attitude requises. Une employee experience positive est capitale dans ce contexte, depuis tout premier contact de la personne qui pose sa candidature jusqu'au moment où elle quitte l'organisation en tant que travailleur.

“Avant de postuler, le candidat a accès sur le web à tout une série d’informations, y compris le niveau de salaire auquel il peut s’attendre. Que nous engagions le candidat ou non, nous voulons que le processus de recrutement soit une bonne expérience pour lui »



Tatiane Dussart, Talent Acquisition Officer chez Odoo

# COMMENT TIRER LE MEILLEUR D'UNE EMPLOYEE EXPERIENCE POSITIVE DANS VOTRE ORGANISATION ?

Un engagement renforcé, une satisfaction client accrue et une productivité stimulée : les avantages d'une politique RH basée sur l'employee experience sont nombreux. Mais par où commencer ? Une « employee journey map » vous sera des plus utiles



L'employee journey est le parcours d'une personne qui entre en contact pour la toute première fois avec votre organisation jusqu'à son départ de celle-ci. Sur cette ligne du temps se trouvent tous les moments clés – professionnels et privés – que la personne vivra durant cet intervalle.

# 1. PLACEZ LES MOMENTS CLÉS SUR UNE LIGNE DE TEMPS

Les moments clés professionnels s'inscrivent dans différentes phases :



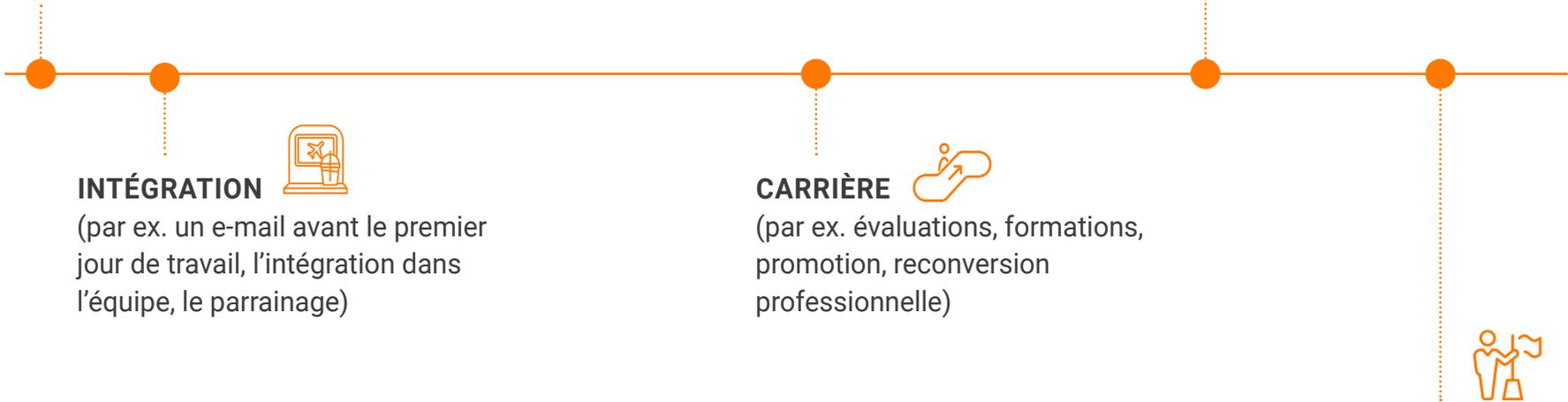
## EMBAUCHE

(par ex. poste vacant, entretien d'embauche, test, évaluation)



## DÉPART

(par ex. entretien de départ)



Parce qu'une personne est plus qu'une fonction au sein d'une organisation, les **MOMENTS CLÉS PERSONNELS** ont eux aussi leur place sur la ligne du temps. Certains ont un impact sur le fonctionnement professionnel (par exemple, devenir parent, avoir un partenaire malade), d'autres requièrent surtout que l'employeur se montre compréhensif et prévenant (par exemple, un décès dans la famille).

« L'intégration, c'est d'abord et avant tout une expérience émotionnelle. Donc, tout employeur qui tend à développer une relation étroite avec son collaborateur dès le premier jour augmente les chances d'aboutir à un employee journey réussi. »



Kristin Aerts, CEO de TinQwise

## 2. DÉTERMINEZ L'IMPORTANCE DE CHAQUE MOMENT CLÉ

Dès que l'on commence à travailler sur l'employee journey map d'un collaborateur, on remarque que tous les jalons de la ligne du temps ne revêtent pas la même importance ou ne nécessitent pas la même attention. Par exemple, un candidat accordera généralement beaucoup plus d'importance à l'entretien d'embauche qu'au test d'évaluation qui l'accompagne.

De plus, les expériences, mais aussi les souhaits et les attentes de chacun diffèrent. Pour que l'employee journey map réponde au mieux à ces besoins individuels, il peut être utile d'élaborer un certain nombre de personas, à savoir des prototypes de collaborateurs.



### ➤ QU'EST-CE QU'UN PERSONA ?

Le terme « persona » vient du marketing et fait référence à la description d'un segment de la clientèle. Pour définir des personas, il est nécessaire de connaître les données démographiques traditionnelles (par ex. sexe, âge, situation familiale), mais également les souhaits, préférences, motifs et préoccupations des collaborateurs (potentiels) qui seront interrogés à cette fin. C'est sur base de toutes ces informations qu'un certain nombre de prototypes de collaborateurs seront élaborés.

« Un collaborateur est plus qu'une série d'aptitudes et de compétences. C'est précisément ce vécu émotionnel qui joue un rôle capital dans le développement des parcours d'apprentissage et de développement. Et ces parcours induisent réellement un changement de comportement. Quel est l'environnement d'apprentissage idéal pour elles et les appareils avec lesquels elles préfèrent travailler ? »



Kristin Aerts, CEO TinQwise

### 3. LIEZ DES ACTIONS CONCRÈTES À CHAQUE MOMENT CLÉ

En tant qu'employeur, vous pouvez parfaitement répondre à un moment clé déterminé par un plan d'action concret (p. ex. le besoin d'une plus grande flexibilité), sans que ce soit le cas pour d'autres moments clés. Par exemple, pour les étapes importantes de la vie privée (p. ex. mariage, naissance, décès), votre attention et votre prévenance sont essentielles à l'employee experience. Cependant, les mesures que vous pouvez prendre en tant qu'employeur sont relativement limitées.

Dans l'employee journey map, vous pouvez indiquer les mesures que vous prendrez, quand et pour quelle personne, et combien de temps ou de moyens vous souhaitez y consacrer. Voici comment procéder :

- 1.** Avant chaque moment clé, **vérifiez l'importance** qu'il revêt pour votre collaborateur et le degré de satisfaction de celui-ci par rapport à une ou plusieurs actions associées par l'employeur.
- 2.** Si pour des moments clés importants un **faible niveau de satisfaction** à l'égard des actions en cours est enregistré, des ajustements sont nécessaires. Que pourriez-vous faire pour améliorer structurellement l'employee experience ?
- 3.** Testez les actions nouvelles ou adaptées, et **évaluez** à intervalles réguliers si elles contribuent efficacement à une employee experience positive.



---

**CONSEIL :** inspirez-vous de l'expérience de collègues RH d'autres entreprises. Gardez-vous toutefois de copier intégralement des solutions existantes, car chaque organisation est unique. Les moments clés et les points d'action associés seront fortement influencés par votre identité et votre culture d'entreprise.



## CEFORA A FAIT L'EXERCICE

En collaboration avec un certain nombre d'experts en RH, Cefora a dressé un canevas pour une « employee journey map ». Dans le cadre d'une série d'ateliers, les participants ont élaboré un mapping lié aux personas au sein de leur organisation. Ils ont réfléchi aux points de contact qui constituaient de véritables moments clés et les ont ensuite reliés à des points d'action concrets. Cefora a distillé un modèle d'« employee journey map » à partir de ces mappings.

[La démarche vous intéresse ?](#)  
[Téléchargez le modèle..](#)

**EMPLOYEE JOURNEY MAP**  
Employee experience > Les moments clés

	PROCESSUS DE RECHERCHE	ENTRETIEN D'EMBAUCHE	TEST D'EVALUATION	SELECTION	ENGAGEMENT
<b>EMBAUCHE</b>	Importance: ( ) ( ) ( ) Satisfaction: ( ) ( ) ( )	Importance: ( ) ( ) ( ) Satisfaction: ( ) ( ) ( )	Importance: ( ) ( ) ( ) Satisfaction: ( ) ( ) ( )	Importance: ( ) ( ) ( ) Satisfaction: ( ) ( ) ( )	Importance: ( ) ( ) ( ) Satisfaction: ( ) ( ) ( )
<b>SATISFACTION</b>	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )	( ) ( ) ( )

**ENTRÉE EN SERVICE** **RENCONTRE** **NOUVELLE ÉQUIPE** **RÉUNION D'ÉQUIPE** **COMMUNICATION**

« Chaque nouveau venu se voit attribuer un coach personnel dès son premier jour de travail. Le coach rencontre régulièrement le travailleur pour discuter de ses objectifs d'apprentissage individuels et de la façon dont il peut les atteindre. N'oubliez pas que nos 'topstarters' sortent directement des écoles. Le monde des entreprises est encore un monde inconnu pour eux. »



Tina Hanskens, Manager HR chez Planet Talent

# ÊTES-VOUS PERSONNELLEMENT PRÊT ?

Les RH font de plus en plus l'objet d'une gestion personnalisée. Parallèlement aux connaissances et à l'expertise (vos hard skills), ce que l'on appelle les soft or people skills gagnent en importance. Pour le déploiement réussi de l'employee experience dans votre organisation, un coaching positif est capital, tout comme la capacité à accroître la motivation et l'engagement des collaborateurs



## STIMULER LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT

L'engagement accru des collaborateurs est le résultat d'une employee experience positive. Mais comment réussir à mettre en place des actions durables, tout en restant en phase avec la culture et l'identité de l'organisation ? Cette formation vise à vous fournir des conseils supplémentaires pour renforcer l'engagement et la motivation de vos travailleurs, et leur offrir une employee experience durable.

### FORMATION CEFORA « GESTION DE LA RÉTENTION: COMMENT GARDER SES COLLABORATEURS À BORD! »

Les équipes de votre organisation sont bien huilées et tout le monde est très satisfait des résultats obtenus. Mais comment faire en sorte que cela dure ? Et mieux encore, que faire pour que chacun continue à se sentir lié à l'entreprise ? Durant cette formation de jour, nous vous familiarisons avec les principes de base de la gestion de la rétention et vous préparons à un avenir dans lequel les changements d'emploi se succéderont de plus en plus rapidement.

**[Découvrez cette formation plus en détail !](#)**

## JOUEZ LA CARTE DU COACHING POSITIF

En conclusion, le fait que vos collaborateurs vivent ou non une expérience positive dépend de la façon dont ils sont coachés et motivés à chaque moment clé. Et même aux étapes personnelles dans lesquelles votre contribution est limitée, votre implication et votre prévenance feront la différence.



### **TRAJET DE FORMATION CEFORA**

#### **« COACH THE COACH POUR COACHES INTERNES »**

Vous commencez en tant que coach en entreprise interne ou vous êtes formateur interne et souhaitez acquérir des compétences en coaching ? Cette courte formation pratique vous permettra de développer vos compétences de base et d'apprendre à concevoir et structurer un trajet de coaching.

**En savoir plus sur ce trajet.**



# CONCLUSION

En faisant de l'employee experience une priorité au sein de votre organisation, vous renforcez l'engagement de vos collaborateurs. Cette implication accrue est, à son tour, la garantie d'une plus grande satisfaction des clients et d'une augmentation de la productivité. En d'autres termes, une politique du personnel fondée sur une employee experience positive n'offre que des avantages !

Une employee experience journey map vous permettra de placer sur une ligne du temps les différents moments clés et de les lier à des points d'action en lien avec la culture et les valeurs de votre organisation.

Vous avez besoin d'aide pour effectuer la transition ou vous souhaitez affiner vos soft skills afin de mettre l'employee experience en pratique ? Le Cefora vous offre tous les outils et trajets de formation nécessaires.

[La démarche vous intéresse ?  
Téléchargez le modèle.](#)

« On travaille de plus en plus longtemps, avec un rythme plus élevé qu'avant, dans un contexte de transformation digitale... Quand le rythme devient difficile à tenir, pour les travailleurs plus âgés par exemple, comment faire pour que l'expérience reste positive ? La réflexion est en cours. »



Xavier Delcoigne, Talent Manager chez Cofidis



## ➤ VOUS AVEZ UNE QUESTION SUR CE LIVRE BLANC ?

Contactez l'auteur, Charlotte Olijslagers, au numéro 0499/17.24.46  
ou à l'adresse [charlotte.olijslagers@cefora.be](mailto:charlotte.olijslagers@cefora.be).

## ➤ À PROPOS DE L'AUTEUR

Charlotte Olijslagers est une collaboratrice du service d'étude du Cefora. Diplômée en sociologie de la KU Leuven, elle se penche sur les questions relatives au marché du travail au sein du Cefora.

