

L'expérience employé, nouveau graal du recrutement dans les entreprises

Dans un contexte de guerre des talents, tout est bon à prendre pour attirer les perles rares. Y compris des techniques issues du marketing pur

Francesca Sacco

Tout a commencé dans les milieux de la publicité, en 1982: et si l'on s'efforçait d'ancrer dans la mémoire des clients un souvenir enchanté qui leur donnera envie de revenir, encore et encore? Le concept de l'expérience client était né. Il manque encore une conceptualisation formelle, lit-on sur Wikipédia. Dans la pratique, les experts parlent d'un renversement de paradigme: il ne s'agit plus de vanter les mérites de certains produits ou services, mais de tenter de se mettre à la place des clients pour comprendre ce qu'ils attendent plus profondément, sur le plan émotionnel et affectif. Cet aspect-là des choses peut paraître dérisoire, à l'ère de la technologie triomphante et du «tout, tout de suite». Mais dans un monde où nous sommes souvent réduits à une suite de chiffres dans un dossier, le respect de la singularité de l'individu peut tout aussi bien s'imposer comme une nécessité évidente et impérieuse.

«Les entreprises ont tendance à se focaliser sur les processus de qualité et le marketing pour se démarquer de la concurrence. Or, de nos jours, les clients considèrent la qualité comme un principe acquis. Les interactions avec l'entreprise sont devenues des facteurs déterminants. Nous sommes donc passés d'un rapport



Des collaborateurs heureux font aussi les affaires de l'employeur et de ses clients. GETTY IMAGES

«Les interactions avec l'entreprise sont devenues des facteurs déterminants. Nous sommes donc passés d'un rapport qualité/prix à un rapport expérience/prix»



Stéphane Fellay
Fondateur de l'agence Expérientiel à Vaulruz (FR)

à un rapport expérience/prix», affirme Stéphane Fellay, fondateur de l'agence spécialisée Expérientiel à Vaulruz (FR). Et de citer une étude publiée en 2016 par l'agence de publicité zurichoise Walker, selon laquelle la qualité de l'expérience des usagers supplantera dès 2020 le prix et le produit dans l'échelle des critères distinctifs d'une marque.

Historiquement, les professeurs de marketing Morris Holbrook et Elizabeth Hirschman ont été les premiers, dès le début des années 1980, à parler de «composante émotionnelle de la consommation». Depuis, plusieurs définitions ont été proposées, avec des nuances qui n'empêchent pas les recoupements. L'une de celles qui font toujours référence aujourd'hui a été émise en 1998 par les conseillers en marketing Joseph B. Pine et James H. Gilmore. Elle postule que les entreprises ne peuvent plus se limiter à proposer

de bons produits ou services; elles doivent aussi offrir à leurs clients une expérience «mémorable».

Similitudes avec l'employé

Mais il faudra attendre encore quelques années pour que certains experts en ressources humaines découvrent une similitude entre le client qui se tâte avant d'acheter un quelconque produit et le chercheur d'emploi qui envisage de postuler pour un poste de travail. Tout comme les consommateurs, les candidats ne sont plus si timorés quand il s'agit d'entreprendre des démarches et ils ne se privent pas ensuite de raconter loin à la ronde comment ils ont été accueillis, écoutés et renseignés. Faisant écho aux sites de type TripAdvisor, les plateformes d'évaluation des employeurs, comme Kununu en Suisse, où les entreprises sont notées par les candidats et leur propre personnel, témoignent de ce changement de mentalité.

Certains esprits critiques soutiendront qu'il n'y a rien de nouveau sous le soleil, puisque le but des recruteurs a toujours été d'attirer les talents. Pourtant, certaines choses sont visiblement en train d'évoluer du côté des entreprises. Par exemple, elles sont de plus en plus nombreuses à proclamer que leurs collaborateurs sont leurs meilleurs ambassadeurs. L'expérience employé s'inscrit justement dans cette mouvance qui mène à considérer les travailleurs comme faisant partie intégrante de l'image de marque de l'employeur.

Du moment où ce n'est plus l'entreprise qui choisit le candidat, mais l'inverse, il devient primordial de créer chez ce dernier un «enchantement» - ce mot revient souvent dans la bouche des tenants de l'expérience client/employé. Qui plus est, des recherches ont démontré que la satisfaction du personnel rejaillit positivement sur les clients. Plus exactement, une augmentation de 2% du taux de satisfaction des employés entraînerait une amélioration de 1% de celle des clients, selon une récente étude publiée par l'institut de conseil et de recherche américain Gartner INC. L'expérience client et l'expérience employé seraient donc indissociables; elles pourraient même bien se situer sur un continuum en forme de cercle vertueux.

Enfin on s'occupe de moi!

Mais concrètement, comment mettre en place ce nouveau concept dans les RH? Parmi les étapes fondamentales, citons tout d'abord l'analyse du cheminement du candidat depuis le dépôt de sa candidature jusqu'à son intégration dans l'entreprise. Or ce processus appelé parcours employé s'est passablement complexifié en raison de la multiplication des points d'entrée générés par l'avènement du numérique.

Le premier contact peut en effet passer par le site officiel de l'entreprise ou ses pages Facebook, LinkedIn, Twitter ou Instagram. Une fois l'analyse terminée, la tâche des RH consiste à s'assurer que les informations destinées respectivement aux candidats et aux collaborateurs soient facilement accessibles et claires. En principe, tous les processus devraient être réexaminés en se plaçant du point de vue des personnes auxquelles ils sont destinés. Interfaces peu pratiques, formulaires de contact rébarbatifs, lacunes des collaborateurs habilités à répondre aux questions des intéressés, etc., sont considérés comme des «irritants» (sic) qu'il convient de supprimer. Idéalement, il faudrait aller encore plus loin et sublimer les attentes des usagers pour susciter chez eux une exclamation de soulagement telle qu'«ah, enfin on s'occupe de moi!» selon l'expression de Stéphane Fellay.

De grandes entreprises mondiales comme Google, Apple, Microsoft, IBM, Intel, Ernst Young, PWC ou Goldman Sachs ont intégré l'expérience employé dans leurs stratégies de développement et de fidélisation des collaborateurs. La plupart ont fait le pas il y a quelques années seulement. Cette transposition au monde des RH est donc relativement récente et s'observe surtout dans les pays anglo-saxons et le nord de l'Europe - ce qui explique pourquoi il est assez difficile de trouver des consultants spécialisés en Suisse. Malgré ce faible recul, les entreprises qui ont tenté l'aventure ne donnent pas l'impression de le regretter. Vice-présidente senior du retail chez Apple de 2014 à 2019, Angela Ahrendts a déclaré ainsi sur LinkedIn que «les entreprises investissent dans la création de relations avec leurs clients, alors qu'elles devraient créer des relations avec leurs employés».

Pour 2020, alignez vos cinq étoiles!

L'œil du pro

Stéphane Haefliger
Vicario Consulting



Vos résolutions du Nouvel-An sont prises: 2020 verra votre nouveau professionnel. Vous allez (enfin) changer de job. Et quitter vos collègues. Et oublier cette ambiance lourde et angoissante. Ce projet est le vôtre? Alors lisez ce qui suit.

Lorsque nous souhaitons changer d'emploi, nous nous focalisons principalement sur le mé-

tier. C'est en réalité une grave erreur, car le plaisir et la performance au travail résident dans l'alignement de cinq étoiles: le métier, le chef, l'équipe, l'entreprise et enfin le contexte économique. Lorsque ces étoiles sont alignées dans votre ciel professionnel, alors vous serez probablement inarrêtable, votre fatigue se dissipera et vous atteindrez des niveaux de performance inégalés sans effort spécifique et goûterez à une euphorie étrange que l'on nomme le succès.

Notre job: aligner les étoiles
Évidemment, dans la vraie vie, ces étoiles sont rarement constellées de façon harmonieuse et il nous

«Le plaisir et la performance au travail résident dans l'alignement de cinq étoiles: le métier, le chef, l'équipe, l'entreprise et enfin le contexte économique»

revient - à nous, besogneux - de tenter de les aligner au mieux. Certains y réussissent à merveille. On parle alors de «leadership», de «sens stratégique» ou encore de «joueur organisationnel» avisé. Parfois, nous évoluons dans le bon métier, mais le petit chef castrateur ou la petite cheffe castratrice freine notre progression et notre engagement. Autre scénario classique: job, chef et équipe sont parfaitement intégrés, mais la culture moyenâgeuse de l'entreprise lamine avec systématique et aveuglement tous les efforts du terrain. Ou pire encore, les équipes, la hiérarchie et la culture sont alignées, mais c'est alors le marché qui se dérobe et ruine les efforts collectifs.

Bonsai ou baobab!

Toutes ces étoiles ont leur importance cruciale, mais la culture d'entreprise en est probablement la clé de voûte. Pour parler clair, nous distinguons deux types de culture d'entreprise. La culture «bonsai», elle, est un type d'organisation qui finit par vous rétrécir (pas de réelle gouvernance), par vous appauvrir professionnellement (peu de projets, pas de budget formation), par vous dérouter (pas de diversité, passablement d'iniquités de traitement) par un esprit négatif de contrôle instillant la peur (peu de respect des individus), par une communication unilatérale et souvent inadéquate. La culture baobab, au con-

traire, est un modèle davantage ouvert qui vous fera grandir, car, au cours de votre activité, vous rencontrerez des acteurs formés, intéressants et expérimentés qui évoluent dans un cadre sain et professionnel. Le management moderne y est vécu tant sur le plan du genre et de la diversité que sur les outils et les processus clés. La transparence est suffisante pour y voir clair tant dans le futur de l'organisation que dans l'évolution de votre propre carrière.

Pour 2020, chers lecteurs et lectrices, choisissez votre camp! Plein succès à vous.

stephane.haefliger@vicario.ch