



Concevez une  
**EXPÉRIENCE**  
**EMPLOYÉ**  
unique et intégrée

conneXion **HRM**

A man with dark, wavy hair and a goatee, wearing a dark suit jacket, a light purple shirt, and a dark tie. He has a frustrated or stressed expression, with his eyes squinted and his mouth downturned. The background is a plain, light-colored wall.

**POURQUOI L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ?**

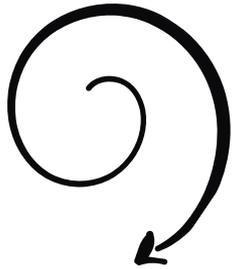
Il ne suffit  
plus de  
savoir attirer  
les talents...

Il faut savoir  
**CRÉER UNE  
EXPÉRIENCE  
EMPLOYÉ  
DISTINCTIVE!**

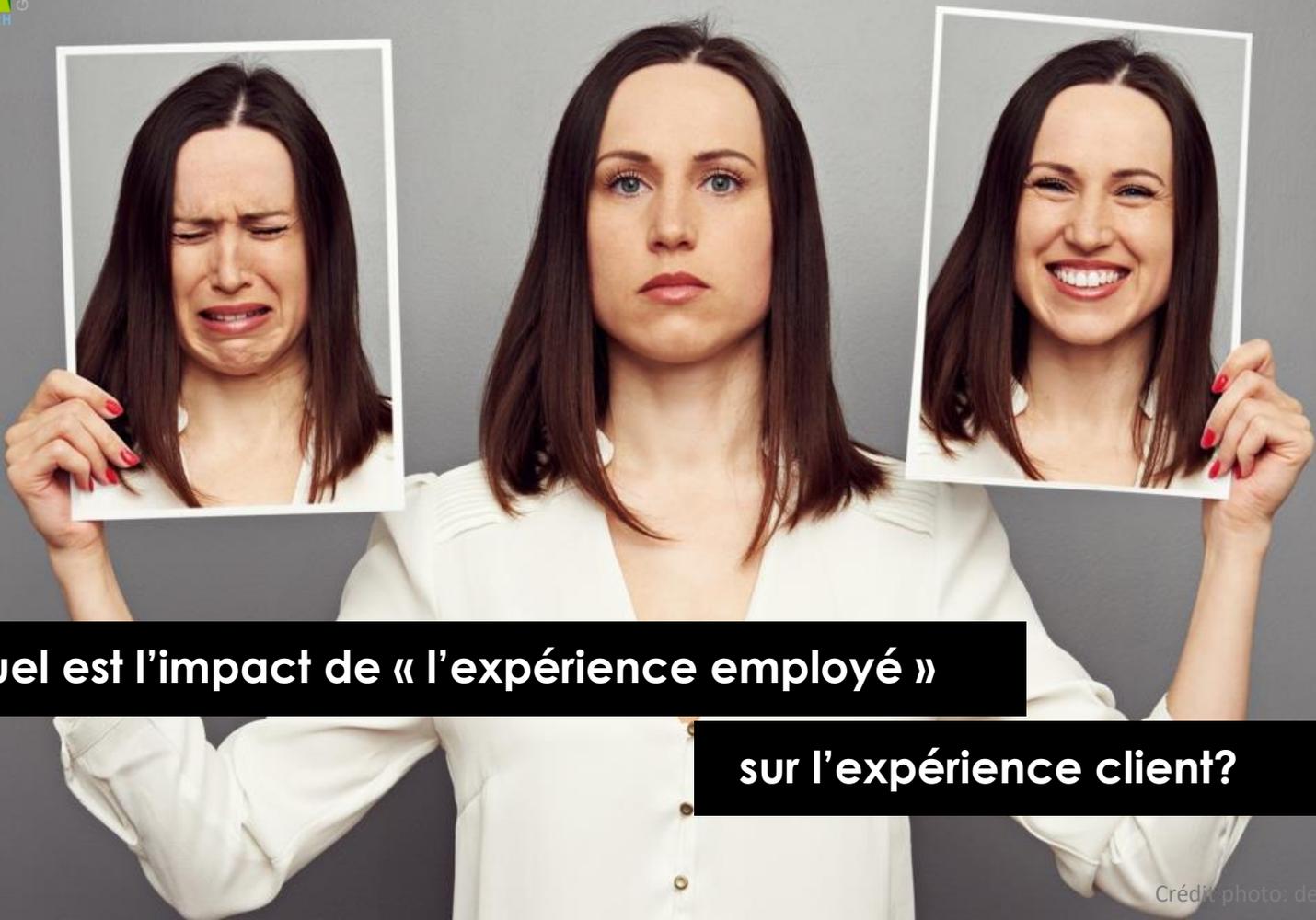
**Qu'est-ce que  
l'Expérience  
employé?**



# L'Expérience employé :



**C'est l'ensemble des interactions  
entre un individu et son  
employeur du début à la fin de  
son cycle d'emploi.**



**Quel est l'impact de « l'expérience employé »**

**sur l'expérience client?**

Distribution marketing participation in the securities market.

Revenue growth divisions.



**EXPÉRIENCE  
EMPLOYÉ  
POSITIVE**



**ENGAGEMENT  
(MOBILISATION)**



**EXPÉRIENCE  
CLIENT  
POSITIVE**

Expérience  
client



# Expérience employé







Crédit photo : depositphotos

EXPÉRIENCE  
EMPLOYÉ  
PROMOTEUR



EMPLOYÉ  
PROMOTEUR  
MARQUE  
EMPLOYEUR



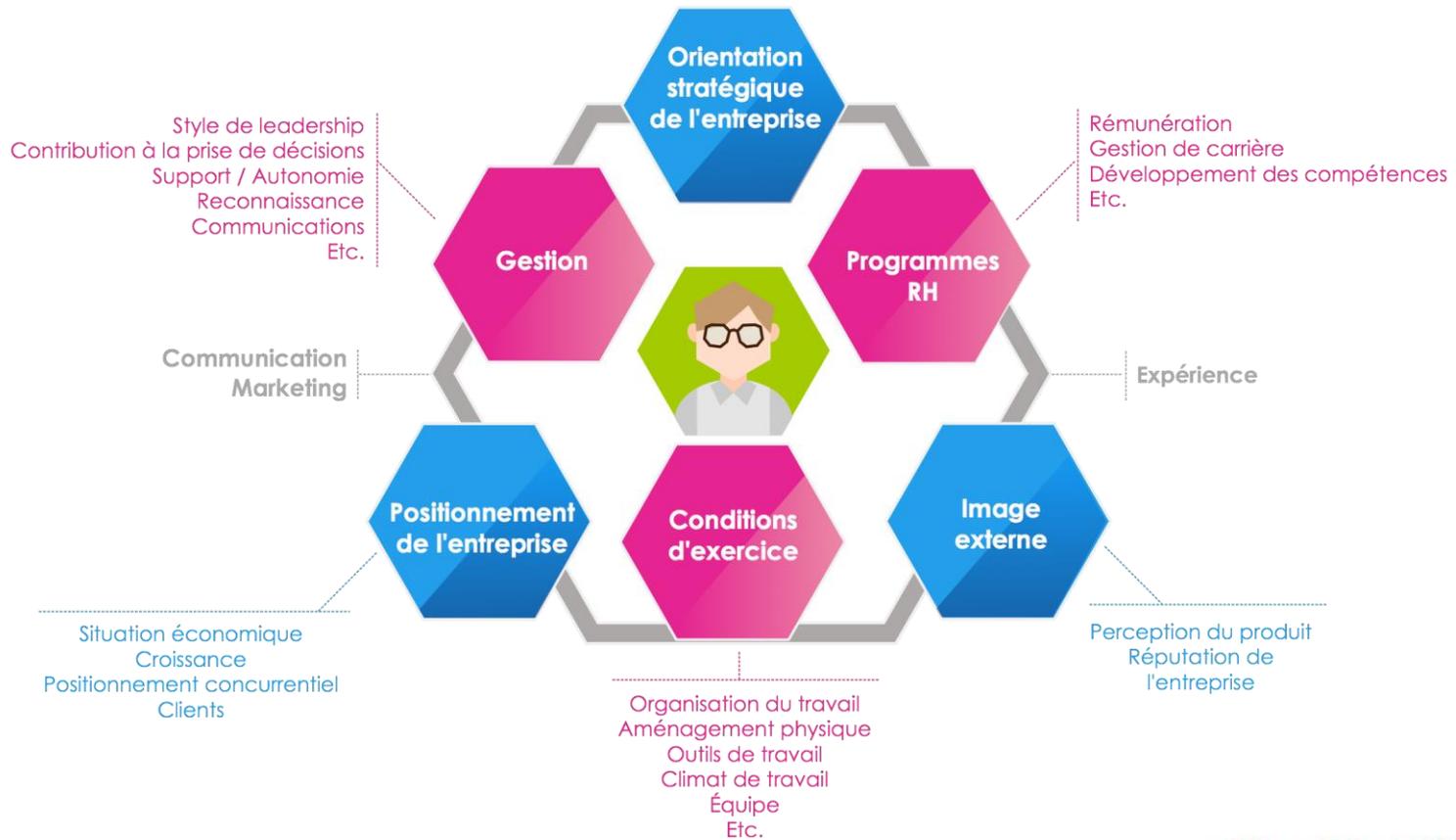
EMPLOYÉ  
PROMOTEUR  
MARQUE  
COMMERCIALE

Comment  
améliorer  
« l'expérience  
employé » ...



...et stimuler  
l'engagement?

# LES COMPOSANTES DE L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ



## LES MOMENTS DE VÉRITÉ



### LES MOMENTS DE VÉRITÉ

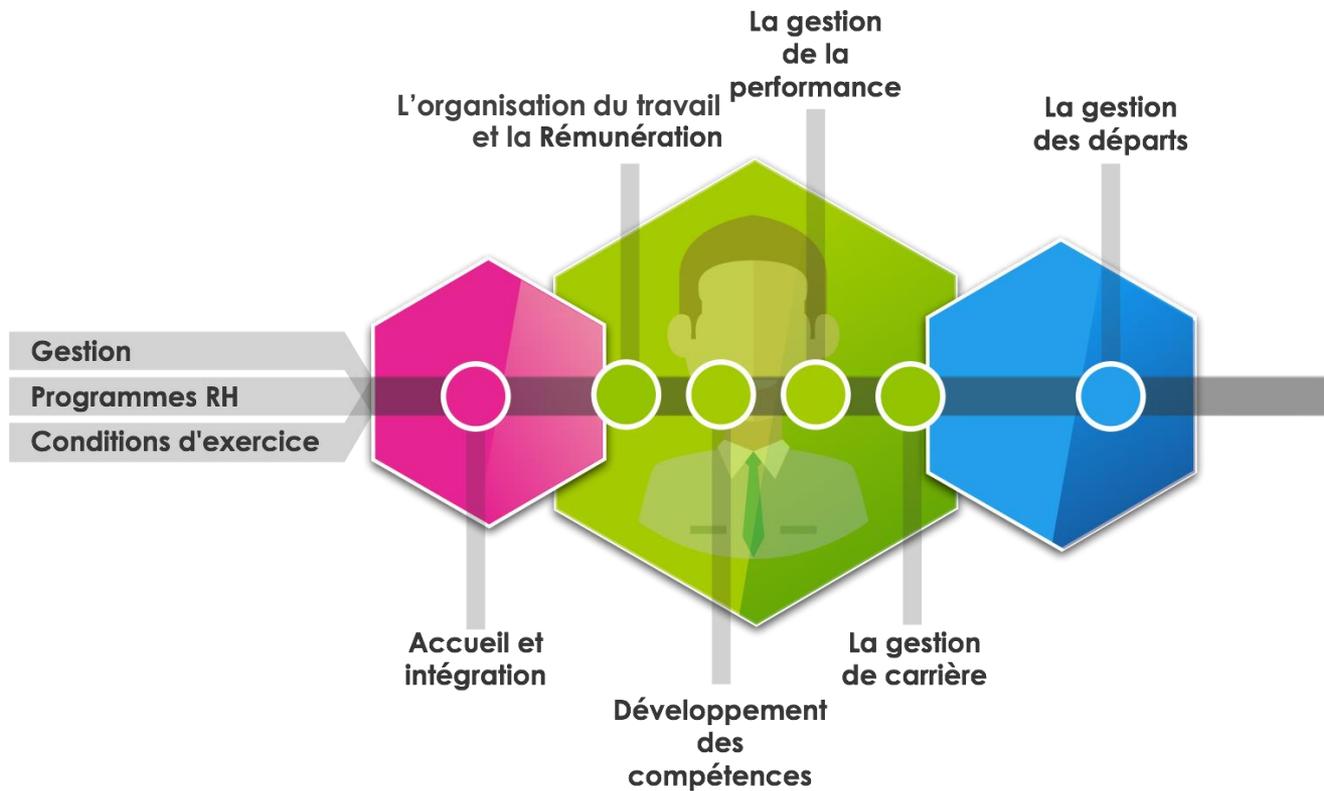
sont **les MOMENTS CLÉS** qui, dans **les interactions entre un employé et une entreprise**, vont **avoir une FORTE INFLUENCE POSITIVE OU NÉGATIVE**, sur la perception que l'employé a de son employeur, et donc, sur l'ensemble de leurs relations.





Quels sont  
les MOMENTS  
DE VÉRITÉ  
propres à  
VOTRE  
organisation?

# L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ ET LES MOMENTS DE VÉRITÉ



## L'accueil et l'Intégration

### Les coûts de la non-rétention

**4 %**

des nouveaux employés quittent leur emploi après une catastrophique 1<sup>re</sup> journée

**22 %**

du roulement d'employés a lieu dans les 45 premiers jours

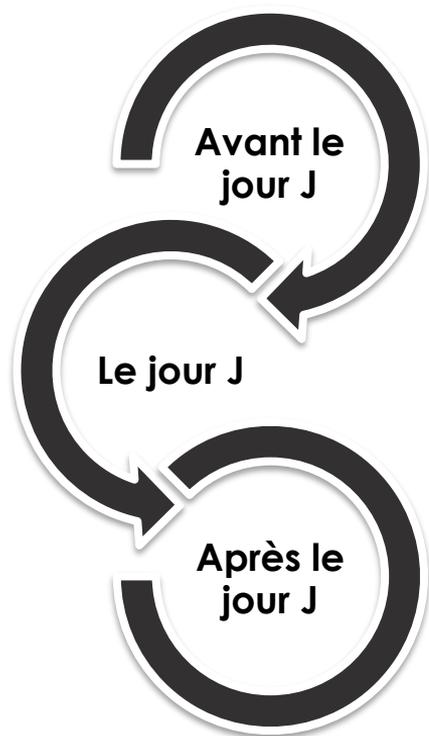
Source: Bersin by Deloitte's industry study: Onboarding Software Solutions 2014: On-Ramp for Employee Success. Presented by LinkedIn/Onboarding in a Box.

Ce qui coûte en moyenne

**3 fois** le salaire de l'employé

## L'accueil et l'Intégration

	Entreprises avec de <b>bonnes pratiques</b> d'intégration	Entreprises avec <b>peu ou pas de pratiques</b> d'intégration
Taux de rétention la 1 <sup>re</sup> année	<b>91 %</b>	<b>30 %</b>
Atteinte des objectifs annuels	<b>62 %</b>	<b>17 %</b>



## LA GESTION DE CARRIÈRE

C'EST UN ÉCHANGE entre un employé et son gestionnaire.

Cet échange permet à l'employé de :

- I. RÉFLÉCHIR sur ses objectifs professionnels, FAVORISER les échanges et IDENTIFIER de nouvelles pistes de réflexion.
- II. CRÉER un plan d'action permettant le passage à l'action.
- III. ÊTRE ACCOMPAGNÉ dans ses démarches et sa mise en œuvre.

Cet échange permet au gestionnaire de :

- I. ACCOMPAGNER son employé et ainsi favoriser une relation de confiance et de proximité.
- II. MIEUX PLANIFIER ses besoins de gestion des personnes.
- III. POSITIONNER et RENFORCER sa crédibilité.



Crédit photo: depositphotos

## Les employés quittent leur emploi pour quelles raisons?

Ils quittent **puisque'ils n'ont pas de possibilités d'avancement...** est la

**2<sup>e</sup> raison** la plus mentionnée.

Source : Towers Watson, Sondage 2013 sur la gestion des talents et la rétribution

Est-ce que vous priorisez le DÉVELOPPEMENT  
des FORCES de vos EMPLOYÉS?

**1** Chaque semaine, j'ai des attentes et  
des objectifs spécifiques à atteindre.

**2** Je peux nommer les forces de 5  
personnes avec qui je travaille.

**3** J'ai une conversation significative à propos  
de mes forces avec mon gestionnaire.

**4** Mon organisation s'est engagée à bâtir et  
à miser sur les forces de chaque employé.



## LA GESTION DE LA PERFORMANCE UN PROCESSUS CONTINU

### Entrevue de développement

- Faire le bilan des réalisations
- Faire le bilan des compétences acquises
- Identifier les intérêts de l'individu
- Identifier le cheminement de la formation

### Enrichissement du contenu de l'emploi

- Répartition différente des tâches (combinaison de tâches)
- Augmentation des interactions avec les clients (internes ou externes)
- Représentation sur des comités
- Système de rotation de tâches
- Système d'amélioration continue
- Accroissement de la participation à la prise de décisions





ASSESSING PERFORMANCE

### The Performance Management Revolution

by Peter Cappelli and Amy Tode  
FROM THE OCTOBER 2016 ISSUE

SUMMARY SAVE SHARE TEXT SIZE PRINT BUY COPIES

When Brian Jensen told his audience of HR executives that Cokecon wasn't tohering with annual reviews anymore, they were appalled. This was in 2002, during his tenure as the drugmaker's head of global human resources. In his presentation at the Wharton School, Jensen explained that Cokecon had found a more effective way of reinforcing desired behaviors and managing performance: Supervisors were giving people instant feedback, tying it to individuals' own goals, and handing out small weekly bonuses to employees they saw doing good things.

Back then the idea of abandoning the traditional appraisal process—and all that followed from it—seemed heretical. But now, by some estimates, more than one-third of U.S. companies are doing just that. From Silicon Valley to New York, and in offices across the world, firms are replacing annual reviews with frequent, informal check-ins between managers and employees.

As you might expect, technology companies such as Adobe, Fanjier Systems, Dell, Microsoft, and IBM have led the way. Yet they've been joined by a number of professional services firms (Deloitte, Accenture, PwC), early adopters in other industries (Gap, Lear, OppenheimerFunds), and even General Electric, the longtime role model for traditional appraisals.

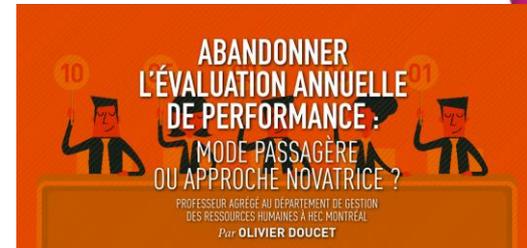
Without question, rethinking performance management is at the top of many executive teams' agendas, but what drove the change in this direction? Many factors. In a recent article for People + Strategy, a Deloitte manager referred to the review process as "an investment of 1.8 million hours across the firm that didn't fit our business needs anymore." One Washington Post business writer called it a "rite of corporate kabuki" that restricts creativity, generates mountains of paperwork, and serves no real purpose. Others have described annual reviews as a last-century practice and blamed them for a lack of collaboration and innovation. Whatever the reasons, the shift is undeniable: More companies are ditching the traditional appraisal process.

<https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>

Chez **Accenture**, l'évaluation du personnel prendra dorénavant la forme d'une évaluation en continu tout au long de l'année, basée sur une rétroaction à peu près immédiate des supérieurs lors de la conclusion d'un mandat.

Chez **Deloitte**, qui ajoute à ce mode d'évaluation un formulaire de quatre questions, dont deux se répondent seulement par un oui ou un non!

6 % des entreprises listées au **Fortune 500**, le classement des plus grosses entreprises établi annuellement par la revue **Fortune**, ont mis au rencart l'évaluation traditionnelle.



<https://mag.hec.ca/abandonner-evaluation-annuelle-de-performance/>



## MÉTHODES R.O.W.E

## Results-Only Work Environment



The screenshot shows the top navigation bar of La Presse.ca with categories like ACTUALITÉS, INTERNATIONAL, AFFAIRES, SPORTS, AUTO, ARTS, and CINÉMA. Below the navigation, there's a breadcrumb trail: Accueil > Affaires > CV > Vie au travail > La fin des horaires de travail. The article title is 'La fin des horaires de travail' and it was published on March 30, 2015. The main image shows a man in a suit standing in an office.

« Chez GSoft, on travaille sur des projets ambitieux et risqués. **Si je fais confiance aux gens pour réaliser de tels mandats, pourquoi ne serais-je pas capable de les laisser choisir leurs vacances?**

Je leur donne cette responsabilité pour qu'ils les prennent au bon moment, pas pour qu'ils partent six mois par année. »

<http://affaires.lapresse.ca/cv/vie-au-travail/201503/30/01-4856733-la-fin-des-horaires-de-travail.php>

Chez Best Buy, les résultats ont dépassé les attentes en à peine trois ans. « Ils ont augmenté leur productivité de **35 %**, le roulement du personnel a été réduit de **90 %** et le niveau de satisfaction est devenu **extrêmement élevé** »

<http://careers.workopolis.com/fr/advice/methode-rowe-quand-livrer-la-marchandise-cest-tout-ce-qui-compte/>

We don't measure people by how many hours they work or how much they are in the office

<https://jobs.netflix.com/life-at-netflix>



# L'ORGANISATION DU TRAVAIL et la RÉMUNÉRATION GLOBALE



=



+

+

-

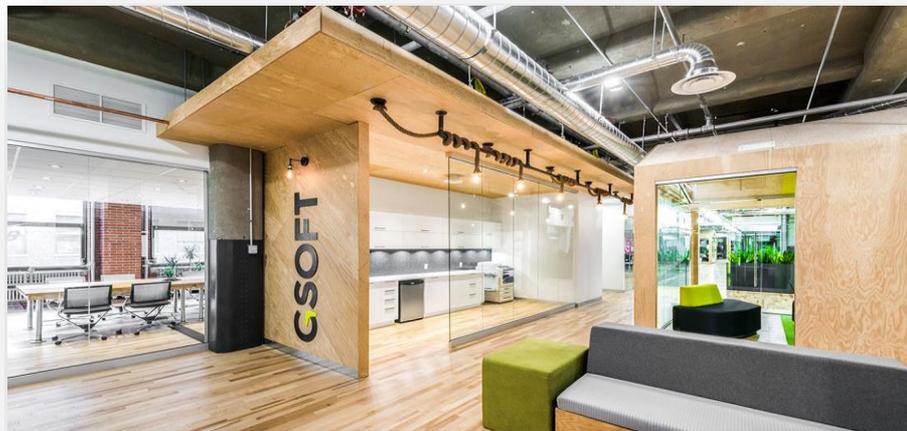
# L'organisation du travail

## L'aménagement des lieux de travail

5<sup>e</sup> MOMENT DE VÉRITÉ

HRM

GSOFT



# Les changements affectant le monde du travail

Les milléniaux

## La journée de travail des Baby-boomers et de la génération X



## La journée de travail nouvelle génération (Y et Z)



## Les nouveaux modèles d'entreprise

# NETFLIX

« Il n'y a **pratiquement aucun contrôle des dépenses** ni aucun contrôle de signature de contrat. Chaque employé devrait chercher des conseils et des perspectives, le cas échéant. "Utiliser un bon jugement" est notre précepte principal.

Notre politique en matière de voyages, de divertissements, de cadeaux et d'autres dépenses est de 5 mots : "**Agissez dans le meilleur intérêt de Netflix**". Nous évitons également les départements de conformité que la plupart des entreprises doivent appliquer à leurs politiques.

**Notre politique de vacances est de "prendre des vacances"**. Nous n'avons pas de règles ou de formulaires quant au nombre de semaines par an. Franchement, nous combinons un peu le travail et le temps personnel, envoyons des courriels à des heures bizarres, décollons les jours de semaine pour les jeux pour enfants, etc.

Nous n'avons pas non plus de **politique en matière d'habillement**, mais personne n'est venu travailler nu; vous n'avez pas besoin de politiques pour tout. Nos dirigeants s'assurent qu'ils donnent de bons exemples en prenant des vacances, revenant souvent avec de nouvelles idées et encouragent le reste de l'équipe à faire de même.

Notre **politique de congé parental** est la suivante : "prenez soin de votre bébé et de vous-même". Les nouveaux parents sont encouragés à prendre le temps qu'ils estiment avoir besoin au cours de la première année. Ils ne sont généralement pas sûrs jusqu'à quelques mois après l'arrivée du bébé. »

## Les nouveaux modèles d'entreprise

### L'aplanissement des structures

#### Principes de base :

- Supprimer des gestionnaires
- Établir une liste de rôles
- Création de cercles

**Bref :** les équipes s'autogèrent

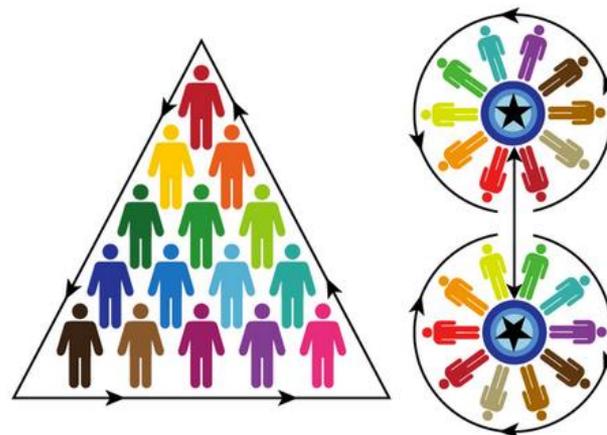
#### Avantages :

##### Pour les employés :

- Chacun est responsable de ses missions
- On peut maximiser plusieurs talents

##### Pour l'entreprise :

- En constante évolution
- Réactivité
- Efficacité
- Souplesse



#### Désavantages :

- Temps pour briser les habitudes (4 à 6 mois)
- Modèle parfois radicale

# Les changements affectant le monde du travail

Les nouveaux modèles d'entreprise



re:Work

SUBJECTS ▾

GUIDES

CASE STUDIES

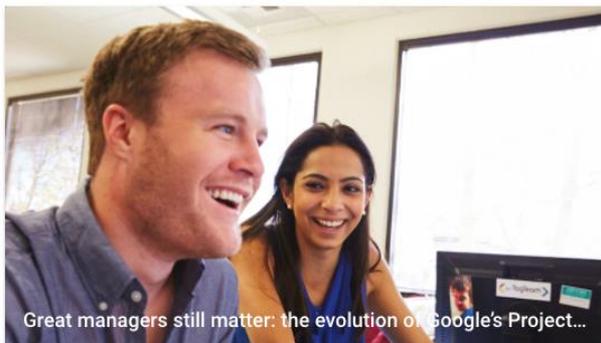
BLOG



## Let's make work better.

re:Work is a collection of practices, research, and ideas from Google and others to help you put people first.

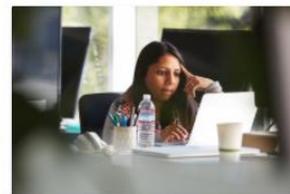
Learn more about re:Work with Google.



Great managers still matter: the evolution of Google's Project...



It's time to structure flexibility



Whisper courses: on-the-job microlearning with email



## L'ORGANISATION DU TRAVAIL et la RÉMUNÉRATION

# 3<sup>e</sup> L'ÉQUILIBRE élément le plus MOBILISANT



### Stratégie d'aménagement du temps de travail

- L'horaire flexible (ou variable);
- L'horaire à la carte;
- La semaine de travail comprimée volontaire;
- Le travail à domicile (télétravail);
- La réduction du temps de travail;
- Le travail partagé volontaire;
- Échange de quart de travail;
- Réduction de la fréquence des réunions en dehors des heures de travail;
- Les congés flexibles;
- Les sabbatiques.



Crédit photo: depositphotos

## Gérer les départs

- Vérifier s'il est possible de garder l'employé
- Extension de la vie professionnelle
- Accepter le départ

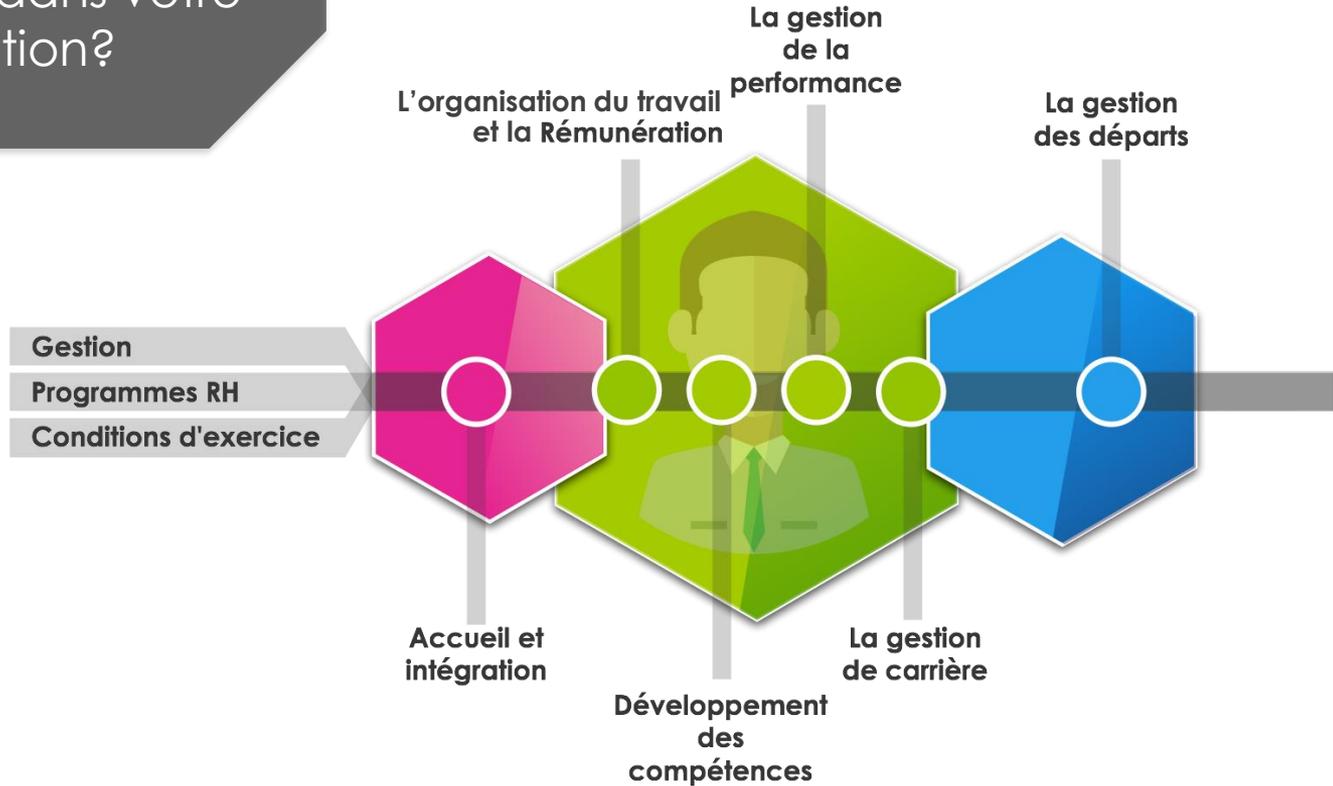
## Apprendre des départs : les entretiens de départ

- Qui, quoi, où , comment
- Les grands principes

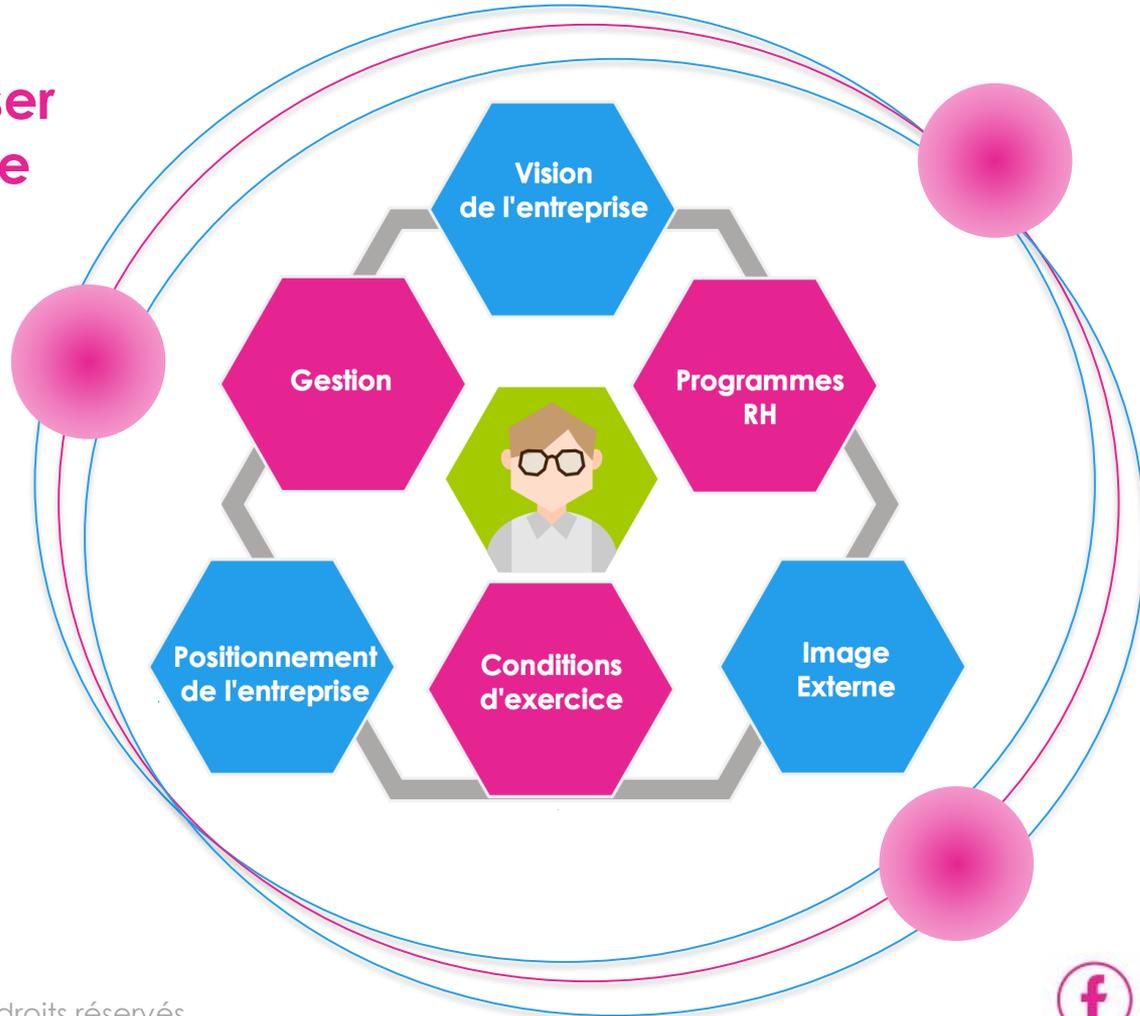
## Le suivi

- Garder le contact
- Réintégrer

Quel seraient les 3 moments de vérité priorités dans votre organisation?



# Il faut personnaliser l'Expérience employé



## LE GESTIONNAIRE

La qualité de la relation de l'employé avec son supérieur immédiat influence de façon significative le niveau de mobilisation de l'employé

1<sup>er</sup> élément le plus MOBILISANT

Entreprise offrant un cadre d'opportunités et de bien-être ÉLEVÉ

Entreprise offrant un cadre d'opportunités et de bien-être FAIBLE

Appréciation du gestionnaire est ÉLEVÉE

91 %

52 %

Appréciation du gestionnaire est FAIBLE

77 %

33 %

# Soyez des LEADERS INSPIRANTS

1. Soyez à l'écoute
2. Soyez authentique
3. Passez à l'action

**Un patron a le titre.**

---

**Un leader a les gens**



# Principes de reconnaissance

Quelques chiffres...

**57%**

des employés trouvent que leur progression au travail n'est pas reconnue

**53%**

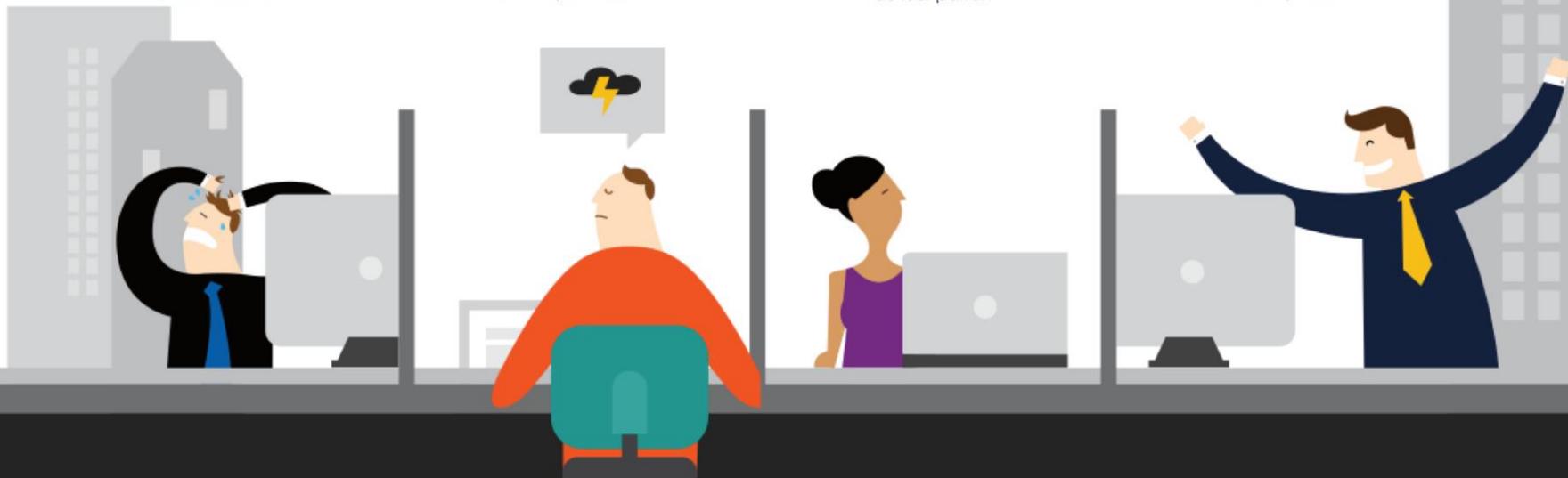
des employés ne se sentent pas reconnus pour leurs réalisations professionnelles

**60%**

des employés ne reçoivent pas de rétroaction immédiate de leur patron

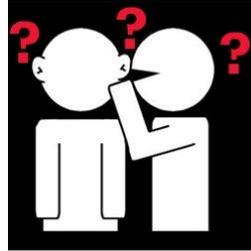
**41%**

des employés se sentent reconnus à une fréquence adéquate





**Une reconnaissance  
ADAPTÉE**



Offrir une banane  
mobilise ses  
employés

Vrai

ou

Faux

## Les types de reconnaissance





« Traite toujours  
tes employés  
exactement comme  
tu souhaites  
qu'ils traitent tes  
meilleurs clients. »

Stephen R. Covey



Cette expérience que vos employés vivent au quotidien caractérise votre Marque employeur.

La Marque employeur est donc le reflet de votre Expérience employé.

# La communication

C  
O  
M  
M  
U  
N  
I  
Q  
U  
E  
R

1. COMPRENDRE l'importance de l'EE
2. IDENTIFIER et prioriser les moments de vérité à travailler
3. FORMER les gestionnaires sur les moments de vérité
4. MESURER de façon formelle et informelle
5. SUIVI en comité de gestion
6. AJUSTEMENT au besoin et BILAN

Finish

Start



Quels sont les INDICATEURS qui peuvent vous mettre la puce à l'oreille?



Quels sont vos gains  
lorsque l'employé  
est au cœur des  
priorités?

Un taux d'absentéisme plus faible  
Un taux roulement moins élevé  
Des niveaux de mobilisation plus élevés  
Un esprit d'équipe renforcé  
Plus de loyauté et de dévouement de la part de  
leurs collaborateurs  
De meilleures capacités à innover et à prendre  
des risques  
Entreprise convoitée  
Image et positionnement cohérents  
Entreprise plus performante  
Gestionnaires crédibles  
De meilleures relations avec la clientèle  
Un niveau de satisfaction de la clientèle accrue  
Réduction des délais de comblement de postes

# SELON LES ÉTUDES...

Les employés avec un TAUX DE MOBILISATION SUPÉRIEUR à la moyenne sont plus susceptibles de fournir un RENDEMENT ÉLEVÉ (Aon Hewitt).

Les employés TRÈS MOBILISÉS sont PLUS ENCLINS À RESTER au sein de l'organisation. (Aon Hewitt).

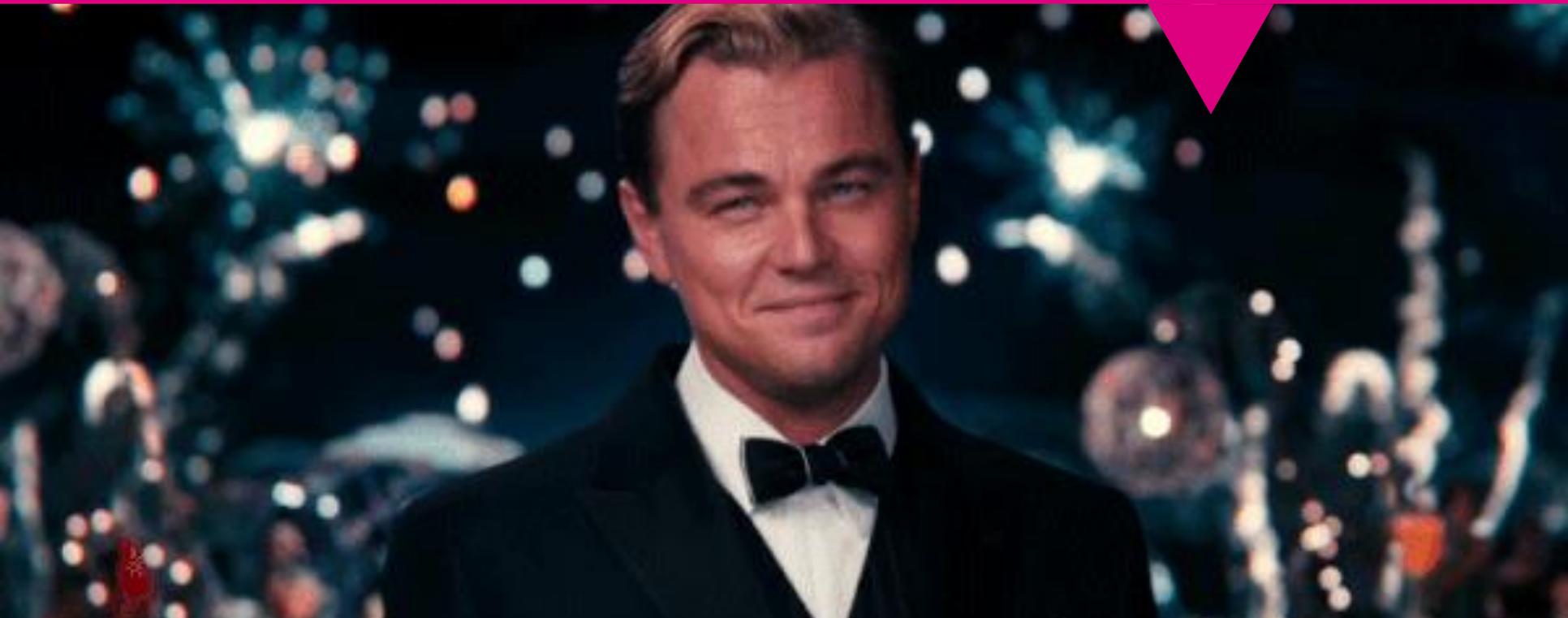
Les compagnies où le TAUX D'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS EST ÉLEVÉ pourraient voir leur productivité et leur PROFITABILITÉ AUGMENTER de 20 % ou plus (Gallup).

# Votre plan de match !



1. **Formez vos gestionnaires**  
(gestion 101)
2. **Consolidez vos pratiques RH**
  - ✓ L'accueil et l'intégration
  - ✓ La formation
  - ✓ La rémunération globale
3. **Facilitez et agrémentez la vie de vos employés**
  - ✓ La conciliation travail / vie personnelle
  - ✓ Aménagement des lieux de travail
4. **Touchez le cœur des employés**

**Vous êtes plus attrayant que  
vous ne le pensez!**



Catherine Rousseau  
Didier Dubois  
Emilie Pelletier  
**Québec : 418.928.1805**  
**Montréal : 514.573.5793**  
**www.hrmgroupe.com**

## Suivez-nous sur :



Facebook.com/HRMGROUP



Linkedin.com/company/hrm-group



twitter.com/HRMGroupe

# HRM

## NOS LIVRES :



Le magazine RH francophone qui change le monde

## facteurh.com



facebook.com/facteurh



twitter.com/facteurHmag



## À propos d'HRM Groupe



- Fondé en 2006
- 3 associés
- Consultation, formation et développement de produits RH
- Nous intervenons: au Québec, au Canada, aux États-Unis et en France

Spécialisé dans l'identification et la mise en œuvre:

- stratégie d'attraction
- stratégie de fidélisation
- stratégie de marque
- maximisation de la technologie

### Pour nous contacter

Didier Dubois  
Emilie Pelletier

Catherine Rousseau

**Québec : 418.928.1805**

**Montréal : 514.573.5793**

**[www.hrmgroupe.com](http://www.hrmgroupe.com)**

