



MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique

Fiche action n°8 : l'amélioration de « l'expérience collaborateur » des agents

PRÉSENTATION ET ENJEUX DE LA MESURE

Etablir une culture de confiance et donner des preuves du respect de la « promesse employeur » pour éviter l'effet déceptif sur le nouvel agent.

- Mettre en place un dispositif de suivi de l'« expérience collaborateur » par les outils internes de la structure (cf. baromètres internes, « rapport d'étonnement », enquêtes flash) et des postures managériales adaptées.
- Faire un recueil du retour de l'expérience collaborateur en vue d'améliorer le dispositif.

ACTEURS	LEVIERS D'ACTION	RESSOURCES ET OUTILS
DRH et autres acteurs RH au sens large, en particulier acteurs de l'accompagnement personnalisé (conseiller mobilité carrière, coach...)	Créer une culture de la confiance, en l'ancrant sur des leviers bien identifiés, tels que la crédibilité, le respect, l'équité, fierté et convivialité, en pratiquant un management bienveillant, en faisant régulièrement des points sur les objectifs et missions de son collaborateur, en l'engageant à évoluer professionnellement. Une structure où il fait bon travailler, met en avant trois relations clefs avec le management, avec les collègues et le travail lui-même. Cette approche permet d'appréhender l'expérience des collaborateurs au sein de l'organisation et de les accompagner tout au long du processus d'intégration dans le respect de la	• Préparer une enquête sur le processus d'intégration des candidats, pour recueillir des commentaires sur le processus d'intégration. Les nouvelles recrues recevront un sondage à remplir après leur premier trimestre dans leur nouvel emploi. • Enquête flash pour améliorer « l'expérience collaborateur » des agents ». • Modèle de <u>« rapport d'étonnement »</u> (cf.

	culture, des valeurs et de l'histoire de la structure. Créer une culture de l'amélioration continue Définir un temps régulier en tête-à-tête entre les managers et les collaborateurs, mais aussi entre les membres de l'équipe eux-mêmes afin de se donner des retours d'expérience de plus haut niveau. Des suivis ponctuels fréquents sont précieux pour examiner le niveau de satisfaction du collaborateur, pour répondre à ses questions et pour l'orienter dans la progression de ses apprentissages. (faire de la rétroaction avec le nouveau collaborateur quant à sa performance. Souligner ses réussites et l'encadrer de façon positive lorsque des changements doivent être apportés ; favoriser les échanges avec lui pour que celui-ci se sente à l'aise pour poser des questions.) Systématiser les enquêtes de « baromètre social » auprès de l'ensemble de agents pour évaluer leurs ressentis en termes notamment de conditions de travail, de parcours professionnel et d'égalité des chances. Ce dispositif peut aussi être complété sous la forme d'enquêtes flash permettant de sonder les agents sur leur ressenti. Mettre en place un suivi des résultats des enquêtes de perception, pour en tirer les conclusions et améliorer le dispositif	« Guide d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants au ministère de la culture » - pages 41 à 43)
--	--	--

POINTS DE VIGILANCE

- Un meilleur bien-être pour les salariés
- Le management par les talents entraîne des conséquences positives sur le bien-être des salariés qui sont davantage heureux, prennent plus de plaisir à travailler et disposent de plus d'autonomie. (cf. études ANACT). En conséquence, les

collaborateurs sont moins stressés, en effet, ce type de management s'appuie sur les points forts des collaborateurs et donc sur ce qu'ils savent faire. Cette technique repose sur la confiance que le manager attribue à son collaborateur. Elle permet aussi de rendre les employés plus responsables. Ils ont davantage d'autonomie puisqu'ils travaillent sur des activités dans lesquelles ils révèlent ou exercent leurs talents.

- Une expérience d'intégration innovante

Des solutions innovantes existent pour transformer ce processus en une expérience d'intégration innovante, engageante et simple pour tous les acteurs, notamment grâce à un assistant virtuel RH qui prend en charge de manière automatisée les nombreuses tâches qui constituent l'onboarding des nouveaux collaborateurs. Du point de vue collaborateur, ce type d'application réalise l'interface web et mobile avec la structure en proposant une expérience innovante d'intégration.

BONNES PRATIQUES MINISTÉRIELLES

Ministères Economiques et Financiers

Plusieurs pratiques peuvent être mises en place pour favoriser cette expérience collaborateur. Nous ne citerons ici que celle qui nous paraît la plus importante : *l'Employee Advocacy*, cette stratégie transforme les collaborateurs en véritables ambassadeurs de la structure. En leur diffusant une information qualifiée (actualités internes, contenus et veille personnalisée...) et facile à partager sur leurs propres réseaux sociaux, cette stratégie permet de renforcer la « marque employeur » grâce à l'implication et l'engagement de collaborateurs-ambassadeurs, mais aussi d'atteindre plus facilement les objectifs. Les MEF se sont positionnés sur ce type d'approche.

Des techniques managériales innovantes peuvent également être mises en place pour améliorer l'expérience collaborateur à moindre coût : management collaboratif, délégations, intrapreneuriat, séminaires, after-work, bureaux libres...

Autre projet d'envergure à souligner : chaque année, la **Direction générale du Trésor** opère environ 300 recrutements externes et 200 mouvements internes. Le processus d'intégration des agents qui en découle implique de nombreux interlocuteurs internes : managers, bureaux RH, département des systèmes d'information, bureau des prestations de services, pôle communication, chargés de mission auprès des chefs de service....

Afin d'améliorer l'accompagnement de ses collaborateurs, les fidéliser et promouvoir sa marque employeur, la direction a souhaité passer en revue l'ensemble de son processus d'intégration des agents (*onboarding*). Depuis novembre 2019, le Secrétariat Général de la DG Trésor a lancé un chantier aux objectifs multiples : refonte des processus permettant une visibilité globale et partagée sur la situation du collaborateur recruté ; fluidification des informations entre les différents interlocuteurs ; préparation optimale en amont de l'arrivée d'un collaborateur ; création d'une réelle expérience d'intégration pour les collaborateurs.

Pour mener à bien ce projet, la DG Trésor s'appuie sur des financements du Fonds de Transformation Ministériel des MEF et du Fonds d'Innovation RH de la DGAFP. La direction est accompagnée par un cabinet de conseil spécialiste de ces sujets (processus RH et expérience collaborateur). Le projet comporte plusieurs phases, du diagnostic de l'existant à la mise en place de processus améliorés avec peut-être, à terme, la réalisation d'une

plateforme unique d'*onboarding*. La phase de diagnostic s'est très bien déroulée avec une forte implication de toutes les parties-prenantes (collaborateurs, managers, bureaux du secrétariat général, etc.). Une situation cible a été définie en février 2020. De nouveaux groupes de travail ont depuis été lancés à distance pour travailler sur des sujets très précis comme la mise en place d'une journée d'intégration mensuelle ou la refonte du « cahier de passation » transmis aux nouveaux arrivants. Ces briques du parcours d'intégration, qui démarre au moment où l'agent est recruté et jusqu'à six mois après son arrivée, une fois validées, seront mises en œuvre dès le mois de septembre 2020.

Ministères sociaux

L'implication des collaborateurs est une véritable problématique pour l'expérience collaborateur. Il est crucial de cibler leurs points d'attention (au travers de la culture du feedback notamment) et de leur signifier l'importance de leur rôle dans la structure, de les valoriser (mise en place de rassemblements, tables rondes, récompenses, primes...). La personnalisation de la formation devient un enjeu majeur du développement des compétences et de l'expérience collaborateur.

Les ministères sociaux ont le projet de parvenir à une connaissance fine des compétences de leurs collaborateurs, qu'elles aient été acquises dans la sphère professionnelle ou personnelle.

Cette connaissance permet au manager d'identifier précisément les besoins de formation de ses collaborateurs. Il propose alors la bonne formation au bon moment, en prenant en compte des enjeux et des besoins ou souhaits de montée en compétences. Les actions de formation peuvent être pilotées directement par le management de terrain. Mieux connaître ses collaborateurs permet une prise de décision anticipée et mieux adaptée à la demande opérationnelle, et par conséquent une expérience collaborateur valorisée.

Services du Premier ministre

Il existe un baromètre social pour prendre la mesure de la perception des SPM en tant qu'employeur par les agents. Par ailleurs, le questionnaire d'évaluation annuelle contient une question sur la qualité de l'accueil et les préconisations d'amélioration