

BAROMÈTRE
PREMIÈRE ÉDITION

2018

**L'EXPÉRIENCE
COLLABORATEUR**

VUE PAR

LES ACTEURS RH

#EXPÉRIENCECOLLABORATEUR



www.parlonsRH.com

L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR : DE LA THÉORIE AUX PRATIQUES

Dans le sillage de l'expérience client, une notion prend de l'ampleur dans le monde des ressources humaines : celle d'« expérience collaborateur ». L'expression renvoie à la façon dont chaque collaborateur vit et ressent l'ensemble de ses interactions avec l'entreprise au sein de laquelle il ou elle évolue. Dans quelle mesure les professionnels des RH se sont-ils approprié l'idée ? Quelle importance lui accordent-ils ? Quel contenu lui donnent-ils ? Comment la mettent-ils en pratique ?

Ce premier baromètre national de l'expérience collaborateur vue par les acteurs RH apporte des éléments clés de réponse.

Plus de 1 000 professionnels RH ont participé à l'enquête, réalisée en ligne en octobre-novembre 2017 par Parlons RH. Premier enseignement, donc : les acteurs français des ressources humaines se montrent particulièrement sensibles à la notion d'expérience collaborateur.

Et l'étude nous révèle pourquoi : les acteurs RH y voient un outil qui vient renforcer la dimension stratégique et humaine de leur fonction. Pour autant, à peine plus du quart des entreprises a déjà déployé une politique RH autour de l'expérience collaborateur... Beaucoup reste donc à faire pour passer du discours aux actes.

Ce baromètre, première étude quantitative consacrée au sujet en France, connaîtra d'autres éditions. Celles-ci nous permettront de suivre l'émergence et la maturation d'une notion, l'expérience collaborateur, qui se situe au cœur de la démarche de marketing RH – domaine d'expertise de l'agence Parlons RH.

Merci à tous les participants,
et merci à notre lectorat RH attentif et critique !

Thomas Chardin

Dirigeant fondateur de Parlons RH

thomas.chardin@parlonsRH.com



Le baromètre 2018 en bref

L'expérience collaborateur désigne le ressenti global du collaborateur vis-à-vis de son expérience au sein de l'entreprise, depuis son recrutement jusqu'à son départ en passant par son quotidien et sa trajectoire dans l'organisation. Nous avons interrogé les acteurs du monde RH sur cette notion et sur l'usage qu'ils en font dans le cadre de leur mission professionnelle.

Il en ressort que l'expérience collaborateur :

- ▶ Est bien connue des professionnels RH en entreprise (67% la connaissent bien ou très bien) ;
- ▶ Est une tendance de fond pour 81% des répondants ;
- ▶ Est jugée stratégique par 71% des répondants ;
- ▶ Relève de la responsabilité des professionnels RH en entreprise, aux yeux de 91% d'entre eux ;
- ▶ Concerne en priorité l'intégration, le management et le recrutement – et à un moindre degré les pratiques RH de talent management ;
- ▶ Est mise en pratique, malgré cette perception positive, dans seulement 27% des entreprises.

Il y a donc une bonne appréhension de la notion d'expérience collaborateur mais un écart important du discours aux actes.

L'expertise en marketing RH des DRH doit encore faire son chemin, culturellement, pour que les professionnels RH appréhendent les techniques marketing de segmentation, de plateforme de marque employeur et de mesure des perceptions des « clients internes » à appliquer dans leur champ de responsabilité.

Méthodologie
et échantillon

P.4 ▶▶▶

L'expérience
collaborateur :
on connaît !...

P.5 ▶▶▶

...et on juge
le sujet stratégique

P.6 ▶▶▶

Un sujet 100%
« RH »...

P.7 ▶▶▶

...mais dont les
contours demandent
encore à être précisés

P.8 ▶▶▶

L'expérience
collaborateur : on
en parle beaucoup,
on en fait peu

P.9 ▶▶▶

Le marketing RH
en question

P.11 ▶▶▶

L'expérience
collaborateur,
un dossier à suivre

P.12 ▶▶▶

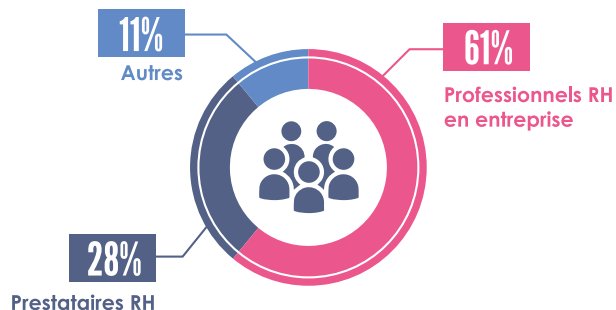
À propos de
Parlons RH

P.13 ■

MÉTHODOLOGIE ET ÉCHANTILLON

L'enquête a été effectuée via questionnaire en ligne entre le 24 octobre et le 30 novembre 2017. 1 016 personnes ont répondu à nos questions. L'échantillon se décompose ainsi :

Profession des répondants



- ▶ 618 répondants sont des professionnels travaillant au sein d'une direction des ressources humaines ;
- ▶ 281 travaillent chez un prestataire de services RH ;
- ▶ 117 « autres » réunissent des universitaires, des salariés, des managers ou des dirigeants d'entreprises, hors fonction RH.

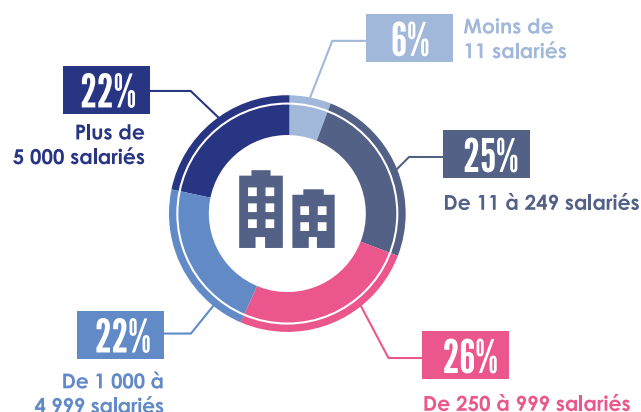
Nous utilisons l'échantillon entier pour mesurer l'opinion générale de la sphère RH sur les thématiques abordées, et distinguons entre prestataires RH et professionnels RH en entreprise lorsque cela nous paraît pertinent. Si l'on ne retient que les professionnels RH en entreprise, on constate que l'échantillon privilégie les structures réunissant 250 à 4 999 salariés. Celles-ci représentent ici 48% des répondants « professionnels RH en entreprise », contre 29% des entreprises au national (pour la représentativité en nombre de salariés, hors micro-entreprises, selon les chiffres de l'Insee).

Les prestataires RH évoluent quant à eux à 76% dans des TPE et PME (moins de 250 salariés).

Si l'on excepte la catégorie « autres », correspondant aux entreprises qui ne se retrouvent dans aucune des catégories sectorielles traditionnelles, l'échantillon se répartit assez équitablement entre Services aux entreprises, Industrie et construction, IT, communication et médias, Banque et assurances.

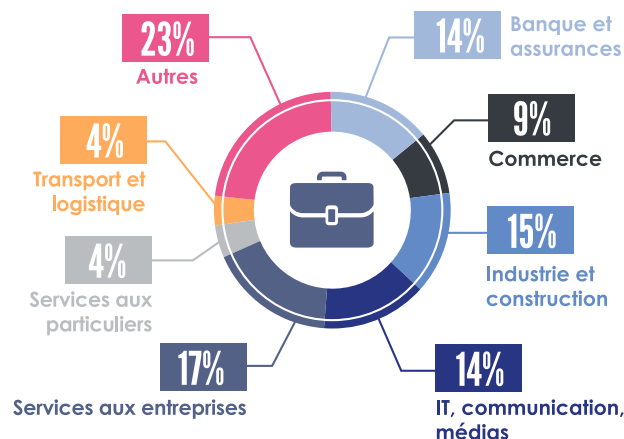
Taille de l'entreprise

(Professionnels RH en entreprise)



Secteur d'activité

(Professionnels RH en entreprise)



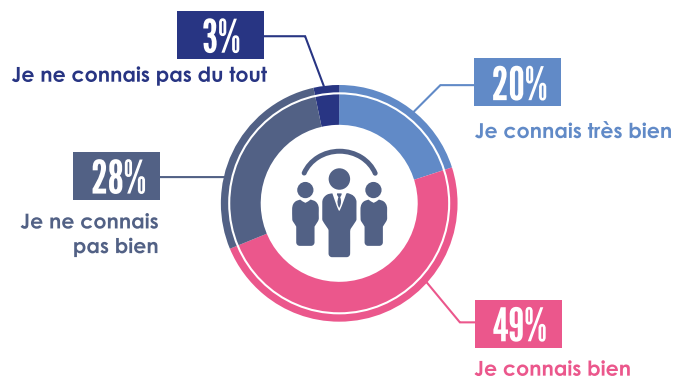
L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR : ON CONNAÎT !...

La plupart des acteurs de la sphère RH interrogés sont familiers de la notion d'expérience collaborateur : près de 7 répondants sur 10 déclarent la connaître « bien » (49%) ou « très bien » (20%). Seuls 3% n'en ont jamais entendu parler.

Sans surprise, les prestataires RH sont plus nombreux que les professionnels RH en entreprise à avoir eu vent de cette notion, mais l'écart est relativement faible : 74% pour les prestataires RH contre 67% pour les professionnels RH. L'idée de l'expérience collaborateur a donc largement pénétré les DRH des entreprises.

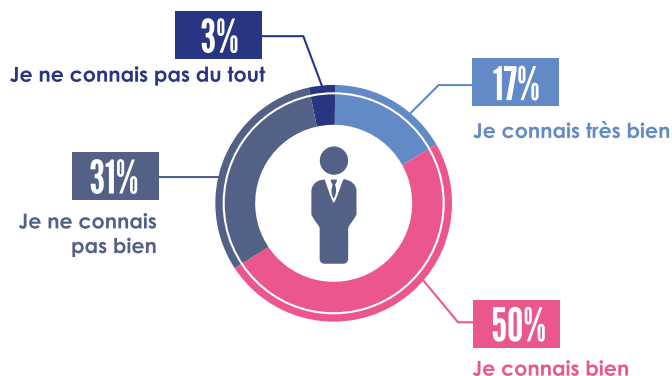
Quel est votre degré de connaissance de l'expérience collaborateur ?

(Ensemble des répondants)



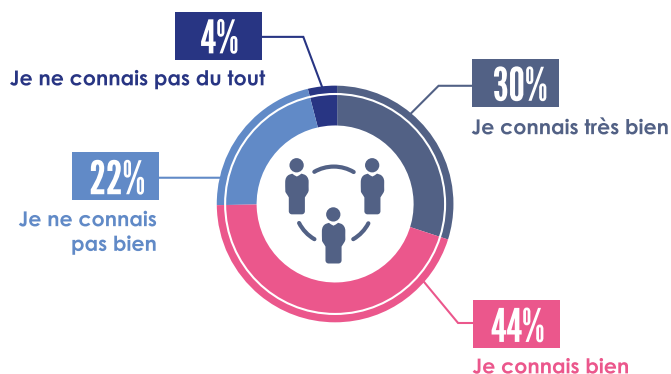
Quel est votre degré de connaissance de l'expérience collaborateur ?

(Professionnels RH en entreprise)



Quel est votre degré de connaissance de l'expérience collaborateur ?

(Prestataires RH)



La notoriété de l'expérience collaborateur est moins marquée dans les TPE, l'Industrie et la construction, les Services aux entreprises (autour de 60% de répondants connaissant « bien » ou « très bien » l'expérience collaborateur). A l'inverse, le sujet est mieux connu dans les entreprises de plus de 5 000 salariés et les secteurs IT, communication et médias (71%). Entre 10 et 5 000 salariés et dans les autres secteurs, on reste aux alentours de 65-66% de personnes connaissant « bien » ou « très bien » la notion.

Au total, l'expérience collaborateur semble donc bénéficier déjà d'une bonne notoriété au sein des services RH, quel que soit le type d'entreprise.

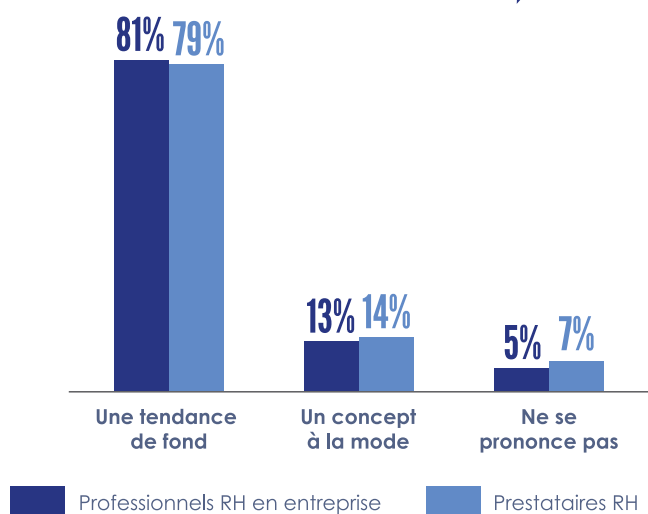
**60% DES PROFESSIONNELS RH
DES TPE CONNAISSENT
CETTE NOTION CONTRE 71%
DANS LES ENTREPRISES
DE PLUS DE 5 000 SALARIÉS**

...ET ON JUGE LE SUJET STRATÉGIQUE

8 répondants sur 10 considèrent la prise en compte de l'expérience collaborateur comme « une tendance de fond » en matière de RH. L'idée que cette préoccupation ne relèverait que d'un « concept à la mode » ne séduit que 14% des prestataires RH et 13% des professionnels RH en entreprise. Ces résultats sont remarquablement homogènes suivant les types d'organisations.

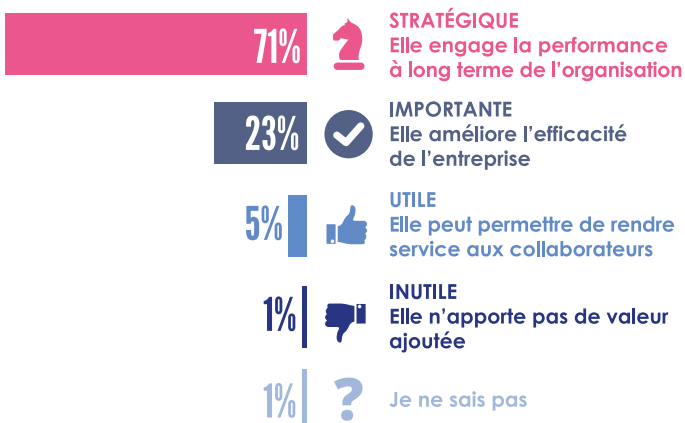
UNE PERCEPTION SIMILAIRE DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR CHEZ LES PRESTATAIRES RH ET LES PROFESSIONNELS RH EN ENTREPRISE

À vos yeux, l'expérience collaborateur est plutôt :



Pour vous, la démarche d'amélioration de l'expérience collaborateur est :

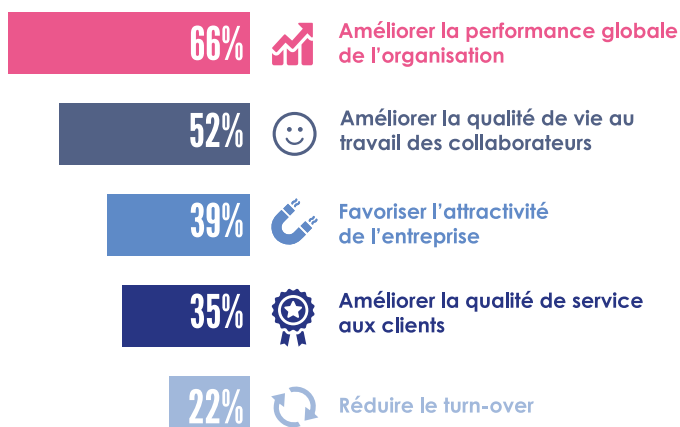
(Professionnels RH en entreprise)



De fait, les objectifs privilégiés par les acteurs RH dans la prise en compte de l'expérience collaborateur relèvent bien de cette façon de voir : les deux tiers identifient prioritairement l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. La qualité de vie au travail vient ensuite, suivie par l'attractivité de l'entreprise. L'objectif très immédiatement opérationnel qu'est la réduction du turn-over ne vient qu'en dernier. On se situe donc véritablement dans la stratégie RH, celle qui engage durablement l'organisation.

Quels sont, pour votre entreprise, les 3 objectifs principaux de l'expérience collaborateur ?

(Ensemble des répondants)



UN SUJET 100% « RH »...

Qui donc est le mieux placé pour porter ce sujet stratégique ? Les professionnels RH en entreprise répondent de façon quasi unanime : « nous ! » - à 91%. La réaction peut sembler logique, mais elle n'en témoigne pas moins de ce fameux mouvement d'« empowerment » des DRH, observé au cours des dernières années.

Les services des ressources humaines perçoivent donc l'expérience collaborateur comme stratégique, et se sentent pleinement légitimes pour en porter la responsabilité et en promouvoir l'amélioration au sein de l'entreprise. Notons que les prestataires RH sont légèrement moins nombreux à partager cette opinion (81% contre 91%), au profit de la catégorie « Autres », dans laquelle on peut supposer qu'ils se projettent eux-mêmes !

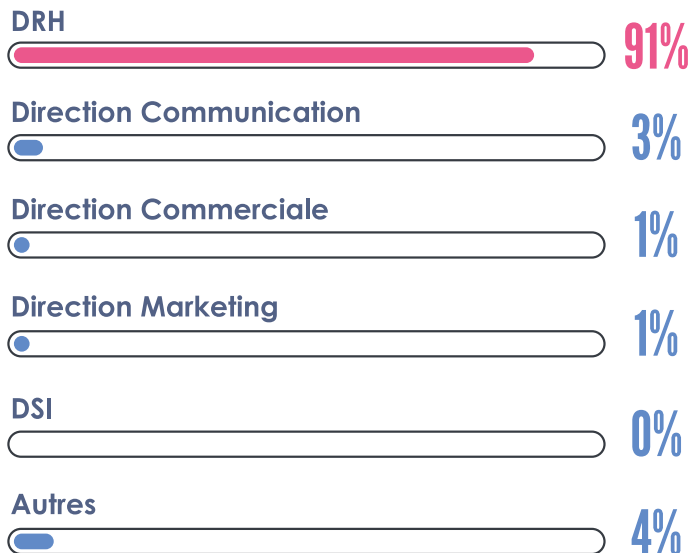
Significativement, l'humain et le stratégique arrivent nettement en tête des apports pressentis, pour la fonction RH, de la prise en compte de l'expérience collaborateur. « Recentrer » la fonction RH « sur son sujet premier : le collaborateur » est cité en premier par 39% des répondants, « renforcer son rôle stratégique » par 31%.

Les objectifs plus opérationnels comme l'image interne et l'efficacité sont cités sensiblement moins souvent. Là encore, les réponses sont assez homogènes à travers les différents types d'entreprises. Seul point notable : les entreprises de 10 à 1 000 salariés retiennent un peu moins la dimension « humaine » que les plus petites et les plus grandes, au profit de la dimension stratégique.

Clairement, les professionnels RH en entreprise identifient l'expérience collaborateur comme un sujet qui relève pleinement de leur responsabilité. Ils en attendent un renforcement de la dimension humaine et stratégique de leur fonction.

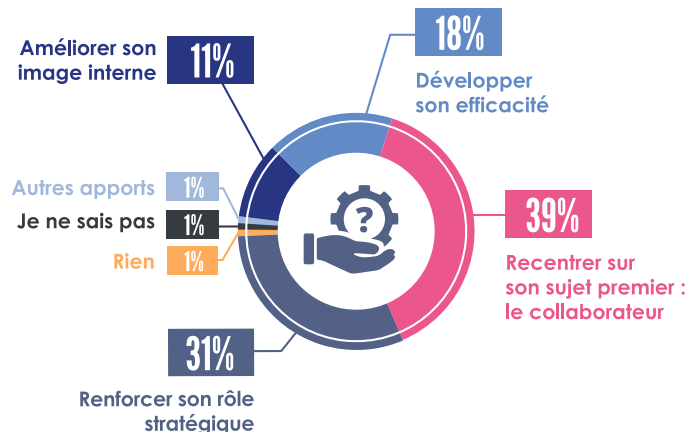
Selon vous, quelle direction de l'entreprise est la plus légitime pour porter la responsabilité de l'expérience collaborateur ?

(Professionnels RH en entreprise)



Que peut apporter l'expérience collaborateur à la fonction RH ?

(Ensemble des répondants)



LES PROFESSIONNELS DES RH VOIENT LA DRH COMME PORTEUSE LÉGITIME DU SUJET EN RENFORCEMENT DE SON RÔLE STRATÉGIQUE ET HUMAIN

...MAIS UN SUJET DONT LES CONTOURS DEMANDENT ENCORE À ÊTRE PRÉCISÉS

Les acteurs RH ne délimitent pas encore très clairement les contours de l'expérience collaborateur. Interrogés sur les populations à privilégier dans le cadre d'une politique d'amélioration de l'expérience collaborateur, par nature individuelle, ils répondent d'abord, sans segmenter, « tous les salariés » ; puis, mais loin derrière, l'ensemble des managers. L'expérience collaborateur concerne donc l'ensemble des équipes de façon identique. Cette réponse est sans doute « culturellement » logique dans un contexte RH, où l'égalité de traitement entre les collaborateurs est un principe fort. Mais ce refus de cibler traduit peut-être également une hésitation à définir précisément des priorités opérationnelles en s'appuyant sur des ensembles bien définis de salariés ayant des attentes et des besoins RH distinctifs et homogènes.

On remarque cependant que les candidats au recrutement et les jeunes arrivent immédiatement derrière les managers parmi les publics à adresser. Peut-être parce qu'il s'agit là de populations de salariés ou futurs salariés déjà bien identifiées au sein de la fonction RH, correspondant à des critères de segmentation relativement connus.

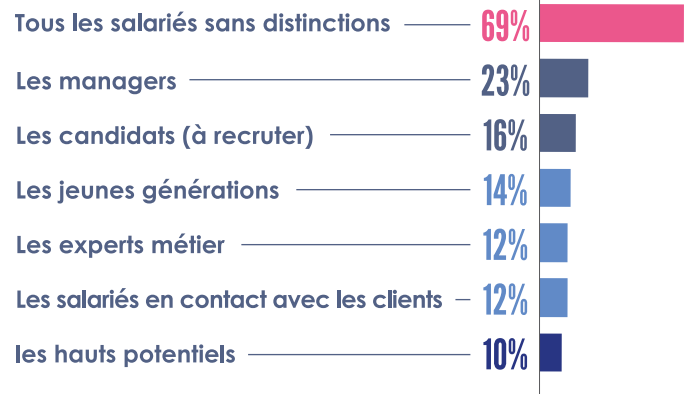
On retrouve en tout cas cette propension à privilégier les publics « candidats » et « nouveaux arrivants » dans la liste des activités RH considérées comme étant « prioritairement concernées par le sujet ». Sur le podium de tête, on trouve en effet l'intégration (citée par 58% des répondants) et le recrutement (42%). Notons également que le management (52%) arrive en deuxième position, tout comme les managers étaient mentionnés en deuxième parmi les populations prioritaires. Le rôle déterminant du management dans l'expérience collaborateur apparaît donc comme une évidence à plus de la moitié des répondants.

Les activités relevant du « talent management » (« carrières et mobilité », « formation » et « évaluation de la performance ») sont également citées (entre 25% et 39% des répondants), mais ne viennent qu'ensuite. Certains acteurs RH les identifient manifestement comme leviers de l'expérience collaborateur, mais ils ne sont pas majoritaires. Les missions administratives, la rémunération, le droit social sont en revanche considérés comme hors sujet.

Dans votre entreprise, y a-t-il une catégorie de salariés pour lesquels vous souhaiteriez améliorer de façon prioritaire l'expérience collaborateur ?

(3 choix possibles)

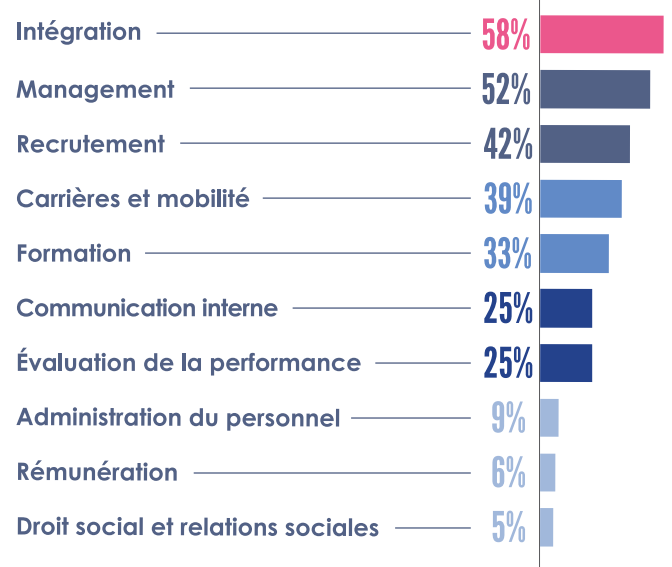
(Ensemble des répondants)



Réponses ayant obtenues moins de 5% : Les salariés en situation de handicap, les seniors, les stagiaires, les femmes, les intérimaires, les salariés issus de la diversité, les freelances, autres.

Dans votre entreprise, parmi ces 10 activités RH, quelles sont les 3 activités prioritairement concernées par le sujet « expérience collaborateur » ?

(Ensemble des répondants)



L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR : ON EN PARLE BEAUCOUP, ON EN FAIT PEU

Où en est-on concrètement, sur le terrain, en matière de démarche RH autour de l'expérience collaborateur ? Il existe un fort contraste entre la perception du sujet – répandue et positive, on l'a vu – et sa mise en pratique : 73% des entreprises n'ont pas encore mis en place une politique RH d'amélioration de l'expérience collaborateur. Cette situation semble destinée à évoluer : un petit 8% des professionnels RH en entreprise affirment que leur organisation va déployer une politique de ce type dès 2018, et 35% y réfléchissent. Seuls 18% ne l'envisagent pas du tout à ce stade. On est donc clairement en présence d'une pratique en émergence.

Les Services aux entreprises et les acteurs de l'IT, de la communication et des médias sont les secteurs les plus avancés dans la prise en compte de l'expérience collaborateur (un tiers d'entreprises ayant déployé des politiques dans ce domaine). Les Services aux particuliers, l'Industrie et la construction accusent un certain retard (respectivement 15% et 20% d'entreprises pratiquantes).

La proportion d'entreprises où a été mise en œuvre une politique d'amélioration de l'expérience collaborateur varie significativement en fonction de l'effectif : les structures qui comptent entre 11 et 249 salariés sont les plus en retrait (19%). Les plus avancées sont les plus grandes entreprises (36% ont déployé une telle politique) et, assez curieusement, les TPE (38% chez les moins de 11 salariés).

La prise en compte de l'expérience collaborateur, perçue comme stratégique ou importante par la quasi-totalité des répondants, ne s'est donc traduite dans les pratiques RH que dans un gros quart des entreprises interrogées. Beaucoup reste à faire pour passer du stade de la prise de conscience à celui de l'action !

Les questions suivantes nous apportent des éclairages supplémentaires sur les pratiques associées à l'expérience collaborateur.

Les professionnels RH en entreprise déclarent majoritairement (53%) évaluer par des enquêtes les perceptions qu'ont les collaborateurs de leur expérience de travail ; soit largement davantage que d'entreprises ayant mis en pratique l'expérience collaborateur (27%).

Dans votre entreprise, une politique d'amélioration de l'expérience collaborateur est :

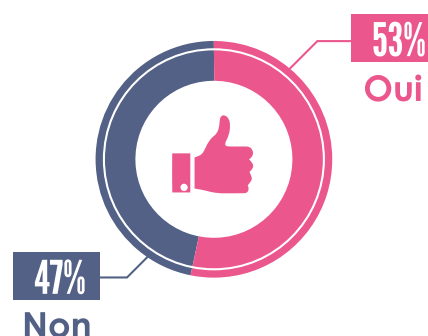
(Professionnels RH en entreprise)



73% DES ENTREPRISES
N'ONT PAS ENCORE MIS EN PLACE
DE POLITIQUE RH D'AMÉLIORATION
DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Évaluez-vous par des enquêtes ad hoc les perceptions qu'ont les collaborateurs de leur expérience au sein de l'entreprise ?

(Professionnels RH en entreprise)



L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR : ON EN PARLE BEAUCOUP, ON EN FAIT PEU

Il y a donc une maturité certaine sur l'idée qu'il est nécessaire de mieux cerner les ressentis des salariés.

Les différences sont fortes en fonction de la taille des entreprises : les moins de 11 salariés ne sont que 35% à évaluer les perceptions, contre 69% des entreprises de plus de 5 000 salariés. Le recours à ce type de démarche croît nettement avec la taille de l'entreprise, témoignant, sans doute, des moyens plus importants dont disposent les directions RH des grandes structures. Il ne s'agit pas, en effet, d'une différence de sensibilisation au sujet : les professionnels RH des TPE, on l'a vu, sont moins nombreux à connaître l'expérience collaborateur que la moyenne, mais le différentiel (60% contre 67%) est bien moindre que celui que l'on constate dans la pratique de l'évaluation (35% contre 53%).

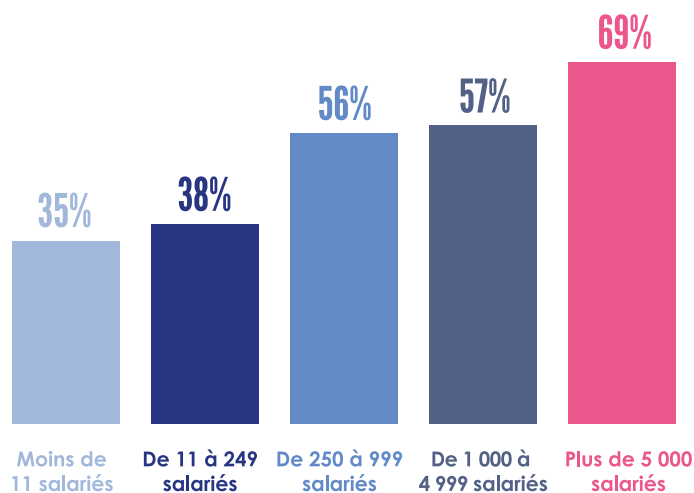
La même répartition se retrouve si l'on s'intéresse aux modalités de cette évaluation. Parmi les professionnels RH en entreprise qui déclarent y recourir, 59% le font via des enquêtes régulières de climat social. Mais cette modalité n'est retenue que par 31% des entreprises de moins de 11 salariés, et par 79% des 1 000 à 4 999 salariés (et 74% au-delà de 5 000).

Plus l'entreprise est petite, plus le recueil des ressentis passe par des moyens diversifiés. Parallèlement, plus l'entreprise est grande, plus elle privilégie une mesure d'ensemble du climat social, qu'elle assimile à une évaluation de l'expérience collaborateur.

Les pratiques liées à l'évaluation et à la prise en compte de l'expérience collaborateur n'apparaissent donc pas encore précisément identifiées, moins encore standardisées, dans les entreprises qui se préoccupent du sujet. Les acteurs RH cherchent encore leurs marques sur cette démarche. Les techniques déployées en marketing devraient constituer une source fructueuse et efficace d'inspiration...

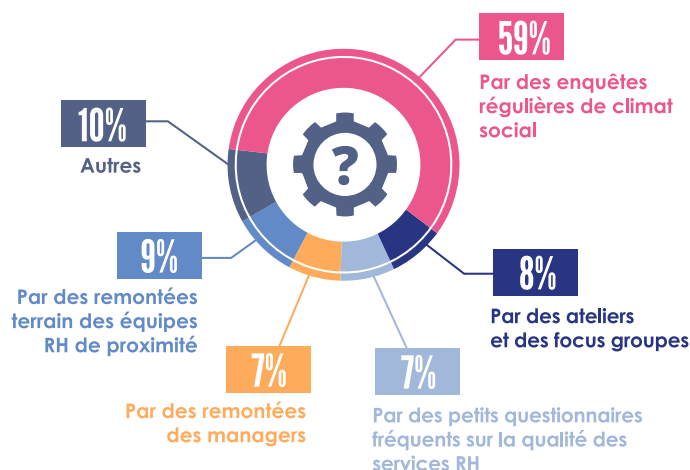
Évaluez-vous par des enquêtes ad hoc les perceptions qu'ont les collaborateurs de leur expérience au sein de l'entreprise ?

(Part de « oui », professionnels RH en entreprise)



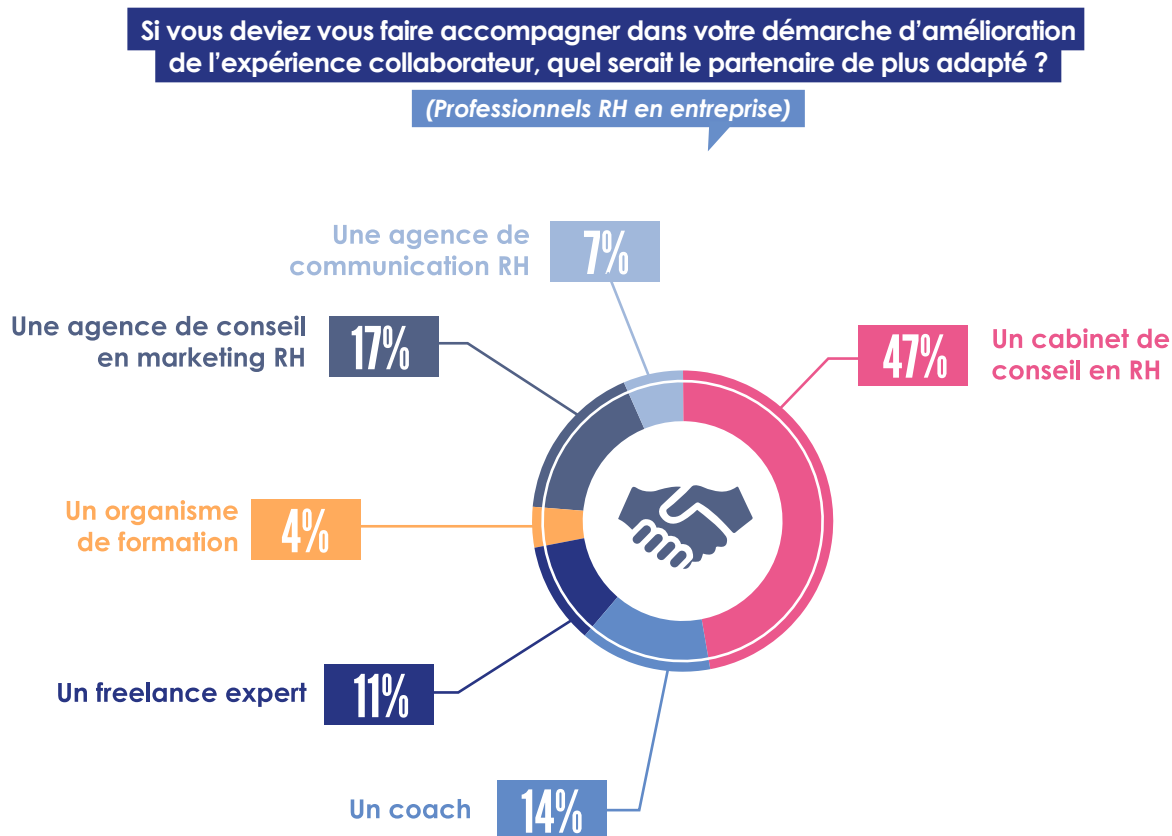
Si oui, comment ?

(Professionnels RH en entreprise)



LE MARKETING RH EN QUESTION

Qui peut accompagner le mieux une démarche d'amélioration de l'expérience collaborateur ? Les professionnels RH en entreprise plébiscitent (à 47%) le cabinet de conseil RH, interlocuteur familier sur les problématiques opérationnelles rencontrées par la fonction « Ressources humaines ». Les plus petites (moins de 11 salariés, et dans une moindre mesure 11 à 249 salariés) en sont un peu moins friandes, privilégiant des acteurs individuels (coaches ou experts freelance) sans doute perçus comme plus accessibles.



Ces résultats montrent en tout cas que les professionnels RH en entreprise perçoivent la notion d'expérience collaborateur comme relevant simplement du domaine de l'accompagnement, voire de la communication RH. Seuls 17% l'identifient comme un enjeu de marketing RH, parent d'autres notions comme la marque employeur et l'e-réputation RH. Les plus grandes entreprises sont cependant plus nombreuses à percevoir la différence : 24% des entreprises de 1 000 à 4 999 salariés et 20% des plus de 5 000 salariés privilégieraient une agence de marketing RH pour un accompagnement sur la question de l'expérience collaborateur.

La démarche « marketing RH », rappelons-le, consiste à aborder les publics adressés par la DRH comme un marché : collaborateurs de l'entreprise élargie, candidats, prescripteurs. Elle vise à acquérir et fidéliser ces clients RH. La communication RH en est un outil parmi d'autres, utilisé pour transmettre en interne et en externe les messages de la DRH à ces populations.

L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR, UN DOSSIER À SUIVRE

Ce premier baromètre national consacré à l'expérience collaborateur révèle une forte sensibilisation à la thématique parmi les professionnels RH. La notion est connue et perçue comme essentielle. Pour les acteurs de la sphère RH, l'expérience collaborateur apparaît comme un enjeu à la fois humain et stratégique, dans le cadre d'une fonction RH revalorisée. Pour autant, elle est encore loin de faire systématiquement l'objet d'une politique RH dédiée : un tiers des entreprises l'ont mise en pratique ou vont le faire, un tiers y réfléchissent, un tiers n'ont pas encore intégré la notion.

Ce premier baromètre appréhende donc le sujet RH d'expérience collaborateur à un moment clé de son émergence : déjà expérimenté par les entreprises les plus avancées, il semble prêt à prendre son essor dans les autres segments de marché.

Beaucoup reste cependant à faire pour préciser :

- ▶ Les contours exacts de l'expérience collaborateur ;
- ▶ Les activités RH et les segments de salariés concernés ;
- ▶ Les moyens à mobiliser ;
- ▶ Les actions à privilégier ;
- ▶ les bénéfices du marketing RH et son articulation avec la marque employeur ;
- ▶ L'identification des partenaires pertinents pour un éventuel accompagnement.

Une prochaine édition de ce baromètre permettra de suivre l'évolution de ces indicateurs et d'apporter des éclairages nouveaux sur ces questions – en particulier sur les pratiques RH concrètes liées à la prise en compte de l'expérience collaborateur – qu'il s'agisse des façons de la mesurer, de l'améliorer ou de la communiquer.

LA TEAM

Ce baromètre a été réalisé par l'équipe de Parlons RH, en mobilisant plus particulièrement :



Thomas Chardin
Rédacteur en chef



Ferhat Dendoune
Chef de projet Digital



Delphine Marie Grosset
Création graphique



Thomas Larrède
Responsable du pôle
Community Management



Olivier Gutierrez
Responsable du
pôle Editorial



Bertrand Serieyx
Analyste et
rédacteur RH

À PROPOS DE PARLONS RH

Parlons RH est l'agence leader en marketing éditorial et digital dédiée aux DRH et à leurs partenaires (prestataires RH, cabinets de recrutement et de conseil RH, éditeurs de SIRH, start-up RH, etc.).

Nous permettons à ces acteurs d'optimiser l'intégration des médias sociaux dans leur stratégie de marque (corporate, business, employeur).

Fondée en 2012 par Thomas Chardin, Parlons RH connaît une formidable croissance comme en témoignent le dynamisme de sa communauté de professionnels RH (50 000 followers sur Twitter et 100 000 points de contact sur les réseaux sociaux) et le succès grandissant de son blog devenu en quelques années une référence sur le marché RH avec 1,5 million de pages vues en 2017.

Parlons RH

3 bis, rue du Docteur Foucault
92000 Nanterre

 09 83 40 04 98

 contact@parlonsrh.com



www.parlonsrh.com