

BAROMÈTRE
TROISIÈME ÉDITION / 2020



L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR VUE PAR LES ACTEURS RH

NOS PARTENAIRES



EDITO

Attention au décollage !

Ça y est ! L'expérience collaborateur, concept central du marketing RH que nous décrivions il y a deux ans comme étant « à un moment clé de son émergence », semble bien avoir pris son envol. 35% des professionnels RH interrogés affirment que leur entreprise s'est lancée dans une démarche d'expérience collaborateur, soit 10 points de plus que l'année dernière. Qui sont ces nouveaux convertis ? Quelles actions ont-ils mises en place ? Quelle est leur approche de la démarche ?

En savoir plus sur la pratique de l'expérience collaborateur sur le terrain ; « mieux connaître l'expérience collaborateur, mais aussi contribuer à en diffuser la pratique ! » Telle était la feuille de route que nous nous fixions en conclusion de la 2^e édition du baromètre, l'année passée. En 2020, nous tenons promesse, avec cette 3^e édition du baromètre national de l'expérience collaborateur.

Grâce à un questionnaire adapté en fonction des catégories de répondants - « pratiquants » et « non-pratiquants » de l'expérience collaborateur - nous avons pu affiner cette année notre perception du phénomène. Avec **plus de 1 000 répondants** entre octobre et décembre 2019, la mobilisation de la sphère RH autour du thème de l'expérience collaborateur a été au rendez-vous, et nous garantit un haut niveau de qualité des résultats.

En 2018, la 1^{re} édition révélait la notoriété du concept, malgré une mise en pratique encore relativement rare. En 2019, la 2^e édition soulignait que la dimension « marketing RH » de l'expérience collaborateur était encore peu perçue par les acteurs RH.

Cette année, nous avons l'extrême satisfaction de constater que les curseurs ont significativement bougé sur ces deux fronts !

Nous partageons avec nos partenaires **365 Talent**, **Groupe Crédit Agricole S.A.**, **PeopleDoc** et **SD Worx** un fort engagement en faveur d'une fonction RH transformatrice et audacieuse. Le marketing RH, nous en sommes convaincus, peut être l'un des outils majeurs d'une nouvelle révolution RH. Ce 3^e baromètre de l'expérience collaborateur, que nous sommes fiers de vous présenter ensemble, nous donne à la fois des raisons de nous réjouir et des idées pour aller encore plus loin.

T. Chardin



Thomas Chardin

Dirigeant fondateur de Parlons RH



✓ Le baromètre 2020 en bref

Principaux résultats de l'édition 2020 du baromètre national de l'expérience collaborateur :

- ◆ Les professionnels RH **passent à l'acte** : 35% d'entre eux se sont engagés dans une démarche d'expérience collaborateur, contre 25% l'année passée.
- ◆ Qu'est-ce qui retient encore les autres ? Les freins ne sont pas prioritairement **budgétaires** mais **organisationnels** : manque d'impulsion de la direction, manque de temps, poids de l'organisation...
- ◆ **84%** de ceux ayant déployé ou initié une démarche d'expérience collaborateur en sont **satisfaits**.
- ◆ La compréhension de l'expérience collaborateur progresse : elle est clairement perçue comme un **outil de marketing RH** par 55% de répondants.
- ◆ **L'intégration** des nouveaux embauchés est la **première activité RH** ciblée par l'expérience collaborateur, en théorie (ensemble des répondants) comme en pratique (professionnels pratiquants de l'expérience collaborateur).
- ◆ Les entreprises qui mettent en pratique l'expérience collaborateur sont mieux équipées que la moyenne en **outils digitaux RH**.

SOMMAIRE

EDITO
P. **2** Attention au décollage !

P. **2** La baromètre 2020 en bref

P. **4** Méthodologie et échantillon

P. **5** On passe à l'acte !

P. **7** Un concept toujours apprécié et mieux compris...

P. **9** ...mais qui reste abordé de manière encore superficielle

P. **11** Le sujet est RH, mais la direction pèse

P. **12** Les pratiques : l'onboarding en tête

P. **13** Des "pratiquants" globalement convaincus

P. **14** Les freins et les accélérateurs : tout sauf les RH !

P. **16** Les entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur sont mieux outillées

P. **17** 3 entreprises "pratiquantes" sur 10 se font accompagner

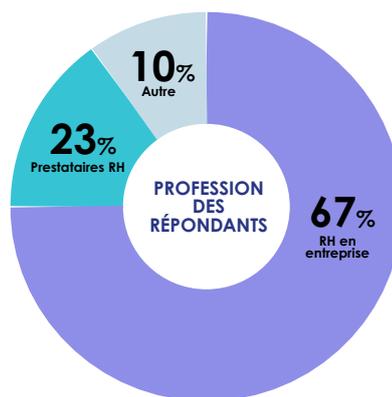
P. **19** Le début d'une grande aventure ?

P. **20** La team

Méthodologie et échantillon

L'enquête a été effectuée via un questionnaire en ligne entre le 8 octobre et le 15 décembre 2019. 1 007 personnes ont répondu à nos questions. L'échantillon se décompose ainsi :

- ◆ **675 répondants sont des professionnels travaillant au sein de la direction des ressources humaines** d'une entreprise ou d'une organisation ;
- ◆ **231 sont des prestataires RH ou travaillent dans une entreprise de services RH** (conseil RH, recrutement, formation, paie, etc.) ;
- ◆ **101 répondants n'entrent dans aucune de ces deux catégories.** Il s'agit, pour l'essentiel, de salariés et de cadres d'entreprise dépendant d'autres fonctions que la fonction RH : communication, marketing, directions opérationnelles, direction générale. On compte également quelques enseignants et chercheurs.



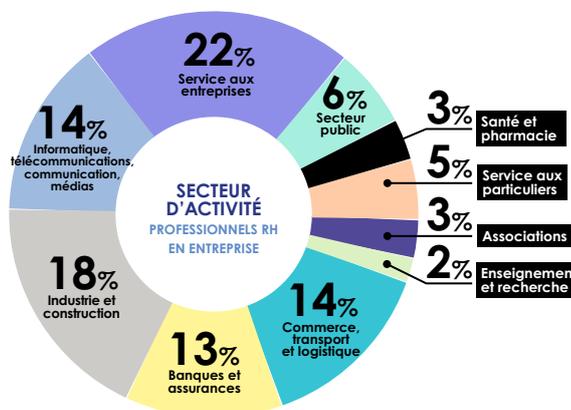
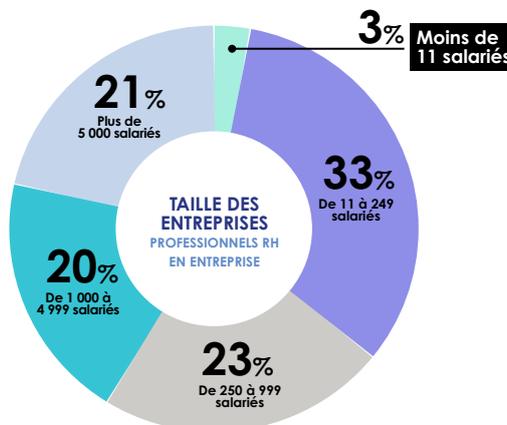
La répartition reste la même qu'en 2018 et 2019, avec deux tiers de professionnels RH en entreprise.

Un échantillon équilibré d'entreprises

Comme en 2018 et 2019, nous utilisons l'échantillon entier pour mesurer l'opinion générale de la sphère RH, et effectuons une distinction entre prestataires RH et professionnels RH en entreprise lorsque la question le justifie.

La répartition par tailles d'entreprises est relativement stable par rapport aux années précédentes. L'échantillon compte, logiquement, peu de très petites entreprises (TPE, moins de 11 salariés), celles-ci ne disposant généralement pas d'une fonction RH organisée et distincte. Les grandes tranches d'effectifs (PME, ETI, très grandes entreprises), en revanche, sont bien représentées, de manière conforme, en ordre de grandeur, au poids de chacune en nombre de salariés dans l'économie française. Cette répartition équilibrée nous permet de zoomer ponctuellement sur chaque catégorie avec des sous-échantillons suffisants pour donner des résultats significatifs.

L'échantillon couvre l'ensemble des secteurs de l'économie. L'industrie et la construction représentent 18% de l'échantillon (20% des salariés dans l'économie française). Le tertiaire privé compte pour 71% (60% des salariés français). Le secteur public et l'enseignement-recherche sont un peu sous-représentés, mais ils ne constituent pas le cœur de notre cible.

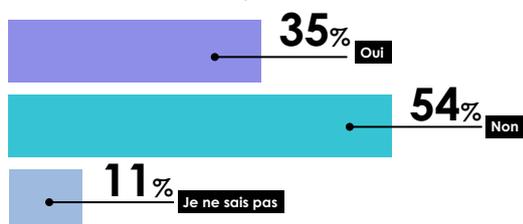


On passe à l'acte !

« Passons aux actes ! » : c'était le titre de notre conclusion dans le rapport du baromètre national de l'expérience collaborateur 2019. Il semble que ce souhait ait été exaucé: cette année, **35%** des professionnels des ressources humaines en entreprise interrogés nous indiquent que leur organisation a **« déployé ou initialisé »** une politique RH d'expérience collaborateur. L'année dernière, ils étaient 25%. Les 9% de professionnels qui annonçaient, fin 2018, qu'une telle politique était « prévue pour un déploiement en 2019 » dans leur entreprise semblent donc bien être passés à l'acte. Ça n'avait pas été le cas l'année précédente. Ajoutons que près de 11% de l'ensemble des professionnels RH en entreprise présentent la politique d'expérience collaborateur comme « en projet à court terme », soit 2 points de plus que l'année passée.

Dans votre entreprise, une politique RH d'expérience collaborateur a-t-elle été déployée ou initialisée ?

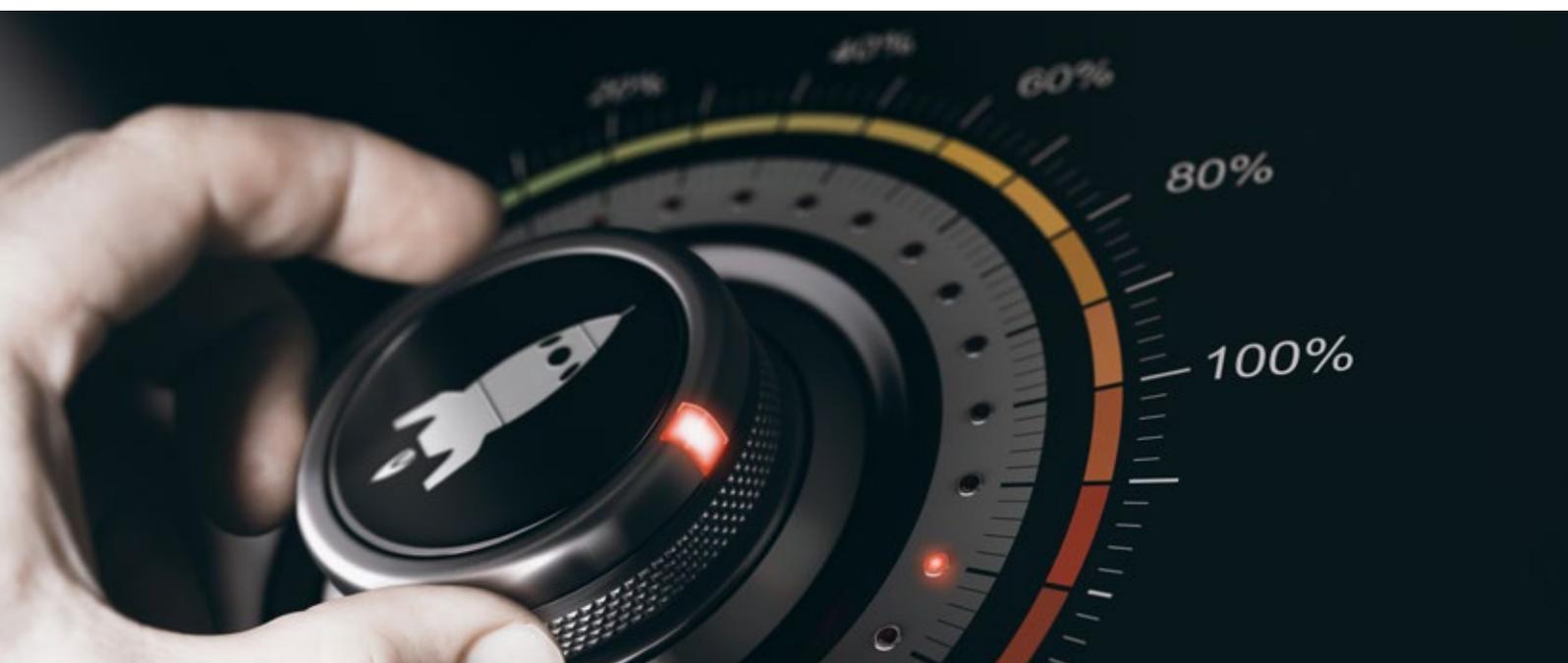
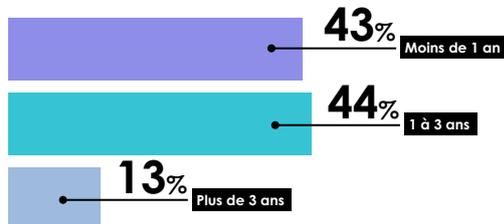
Professionnels RH en entreprise



Une véritable **dynamique d'émergence** semble donc à l'œuvre. Et c'est une évolution toute récente: seuls 13% des professionnels RH en entreprise qui ont déployé ou initialisé une démarche d'expérience collaborateur l'ont fait il y a plus de 3 ans. 43% de ces organisations déclarent être passées à l'acte il y a moins d'un an.

Depuis combien de temps votre démarche d'expérience collaborateur est-elle déployée ou initialisée ?

Professionnels RH en entreprise ayant mis en place une telle démarche



Les moyennes entreprises rattrapent les grandes

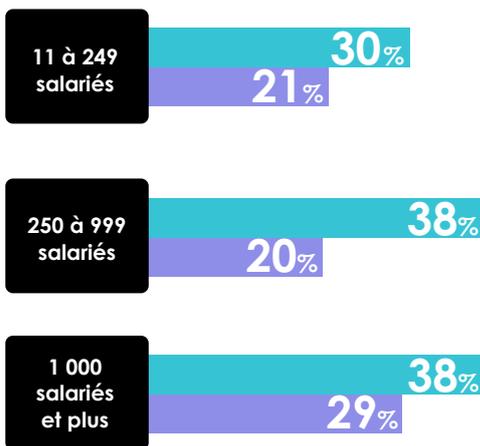
Autre évolution notable : alors qu'on observait jusqu'alors que les entreprises étaient d'autant plus pratiquantes de l'expérience collaborateur qu'elles étaient grandes, on ne constate cette année plus **aucune différence au-dessus de 250 salariés**. Les moyennes entreprises ont rattrapé les grandes. Les entreprises de 250 à 999 salariés sont en effet logées à la même enseigne que celles qui emploient 1 000 collaborateurs ou plus : elles sont 38% à avoir mis en place une démarche d'expérience collaborateur. Seules les entreprises de 11 à 250 salariés restent en retrait par rapport aux plus grandes : 30% d'entre elles sont passées à l'acte. Mais ce chiffre représente tout de même 9% de plus que l'année dernière. Les secteurs les plus « pratiquants » restent les mêmes : ce sont les grands secteurs du tertiaire, services aux entreprises, informatique – télécommunications – communication – médias, banques et assurances. On assiste également à l'émergence du secteur santé et pharmacie – à confirmer.

Cette évolution est évidemment très positive. L'an dernier, nous déplorions que les professionnels connaissent et appréciaient massivement le concept de l'expérience collaborateur, mais ne la mettaient pas en pratique. À l'évidence, les choses sont en train de changer. Cette année, 45% des professionnels des RH en entreprise qui déclarent connaître le concept et 41% de ceux qui le jugent « stratégique » l'ont mis en pratique dans leur entreprise. Ils n'étaient respectivement que 30% et 28% l'année dernière.

Entreprises ayant déployé ou initialisé une démarche d'expérience collaborateur, par tranche d'effectifs

2020
2019

Professionnels RH en entreprise

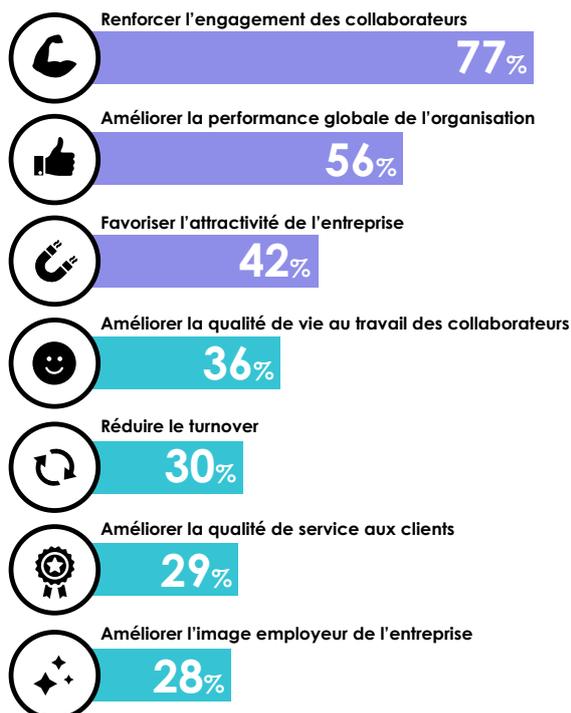




Un concept toujours apprécié et mieux compris

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

Professionnels RH en entreprise



La connaissance de l'expérience collaborateur est stable chez les professionnels RH en entreprise, mais elle était déjà établie à un niveau très élevé : près des trois quarts d'entre eux connaissent « bien » ou « très bien » la démarche, et seuls 3% ne la connaissent pas du tout. Les prestataires de services en ressources humaines, sans surprise, sont plus nombreux à maîtriser l'expérience collaborateur : il ne s'en trouve plus aucun pour n'en avoir jamais entendu parler, et près de 8 sur 10 le connaissent bien ou très bien.

Les professionnels des RH en entreprise continuent à voir dans l'expérience collaborateur un concept « **stratégique** » (à 70%), engageant la performance à long terme de l'organisation. La performance globale reste d'ailleurs pour eux l'un des principaux objectifs de la démarche : elle est citée par 56% des répondants (professionnels RH en entreprise).

La finalité première de l'expérience collaborateur reste cependant, pour 77% d'entre eux, le **renforcement de l'engagement des salariés**. L'attractivité de l'entreprise arrive en 3^e lieu. L'amélioration de la qualité de vie au travail ou de la qualité de service aux clients, la réduction du turnover sont moins souvent cités : ils apparaissent sans doute davantage comme des objectifs intermédiaires.

Une dimension « marketing RH » mieux intégrée

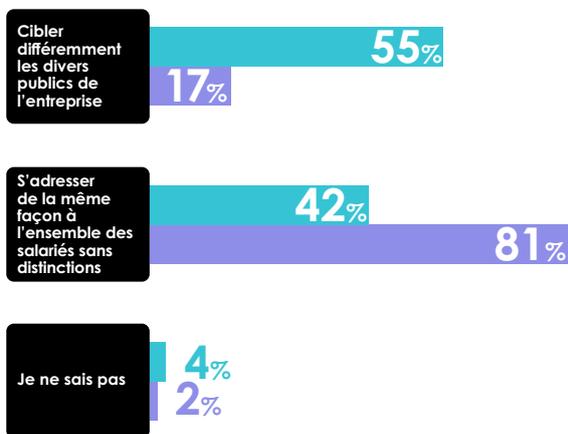
Surtout, la dimension « marketing RH » du concept semble beaucoup mieux comprise. Une majorité de répondants (55%) a désormais intégré le fait que l'outil « expérience collaborateur » est conçu pour **adresser différemment les publics de l'entreprise**, qui sont autant de « segments de marché » de la DRH. L'année dernière, ils n'étaient que 13%. La progression est spectaculaire. De plus, l'important différentiel de perception entre prestataires RH (plus au courant) et professionnels RH en entreprise s'est presque entièrement résorbé (passant de 6 points à 1).

L'expérience collaborateur apparaissait déjà l'année dernière comme un « méta-sujet RH », une démarche globale mettant en cohérence l'ensemble des dimensions et outils des ressources humaines. Cette perception se confirme, avec des professionnels RH qui continuent à cibler prioritairement les managers (68%), vraisemblablement perçus comme alliés et relais de la politique d'expérience collaborateur. Juste derrière, parmi les publics à privilégier, arrivent les salariés en contact avec l'extérieur (47%) : on retrouve ici un écho de la notion de « symétrie des attentions », selon laquelle il convient de traiter les salariés comme on souhaite qu'ils traitent les clients. Or la symétrie des attentions est à la base de la démarche d'expérience collaborateur.

Pour vous l'expérience collaborateur doit :

Ensemble des répondants

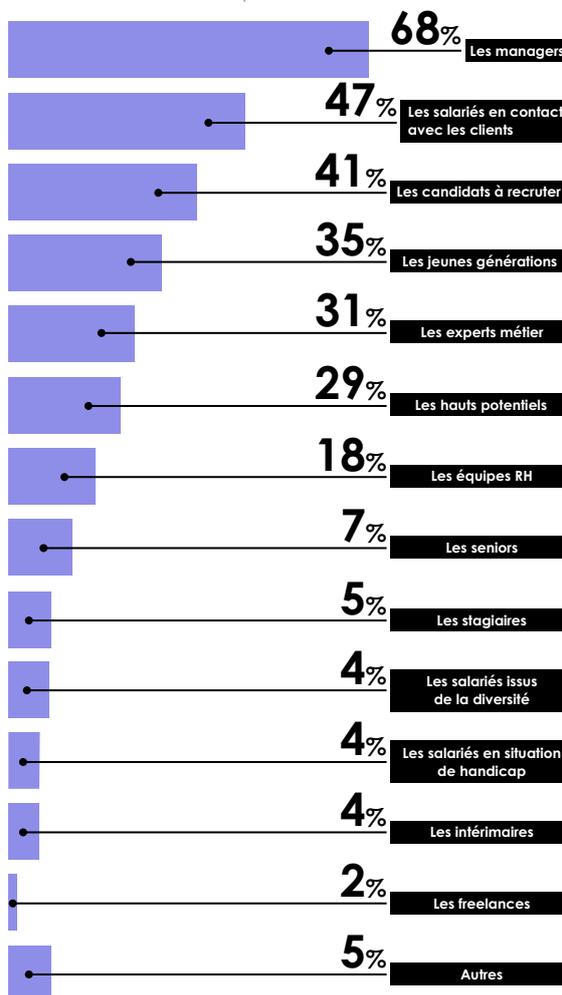
2020
2019



En queue de peloton, on retrouve deux groupes. D'une part, les publics les plus « périphériques » par rapport au périmètre traditionnel de la fonction RH (freelances, intérimaires, stagiaires); d'autre part, des publics spécifiques faisant traditionnellement l'objet de politiques RH anti-discrimination (seniors, salariés issus de la diversité, travailleurs handicapés). Les répondants devant choisir 3 réponses, ils priorisent, et il est logique que chacun de ces groupes obtienne des scores comparativement bas. Mais on reste surpris de leur faible représentation dans le total : à eux six, ils ne mobilisent qu'un quart des réponses – 11% pour les « périphériques » et 15% pour les « spécifiques ». Les professionnels RH semblent encore loin de concevoir leur rôle comme s'étendant à l'ensemble de l'entreprise élargie. À quand « l'expérience collaborateur pour tous » ?

Dans votre entreprise, quelles sont les catégories de salariés pour lesquelles vous souhaiteriez améliorer de façon prioritaire l'expérience collaborateur ? (3 réponses)

Professionnels RH en entreprise



...mais qui reste
abordé de manière

encore superficielle



L'expérience collaborateur est mieux comprise comme un concept de marketing RH, mais comment le marketing RH est-il compris ? Dans un monde idéal, le marketing a pour finalité de permettre à un (bon) produit de trouver, de conserver et d'agrandir son marché, pour la plus grande satisfaction du producteur comme du consommateur. Lorsqu'il est mal compris, le marketing consiste plutôt à placer un produit auprès du plus grand nombre de personnes sans trop se soucier de la satisfaction à long terme ni de la fidélisation. Ce marketing superficiel est justement critiqué dans la sphère commerciale. Qu'en est-il dans la sphère RH ?

Au regard de l'expérience collaborateur, les professionnels RH en entreprise privilégient pour le moment une démarche à relativement court terme. La première

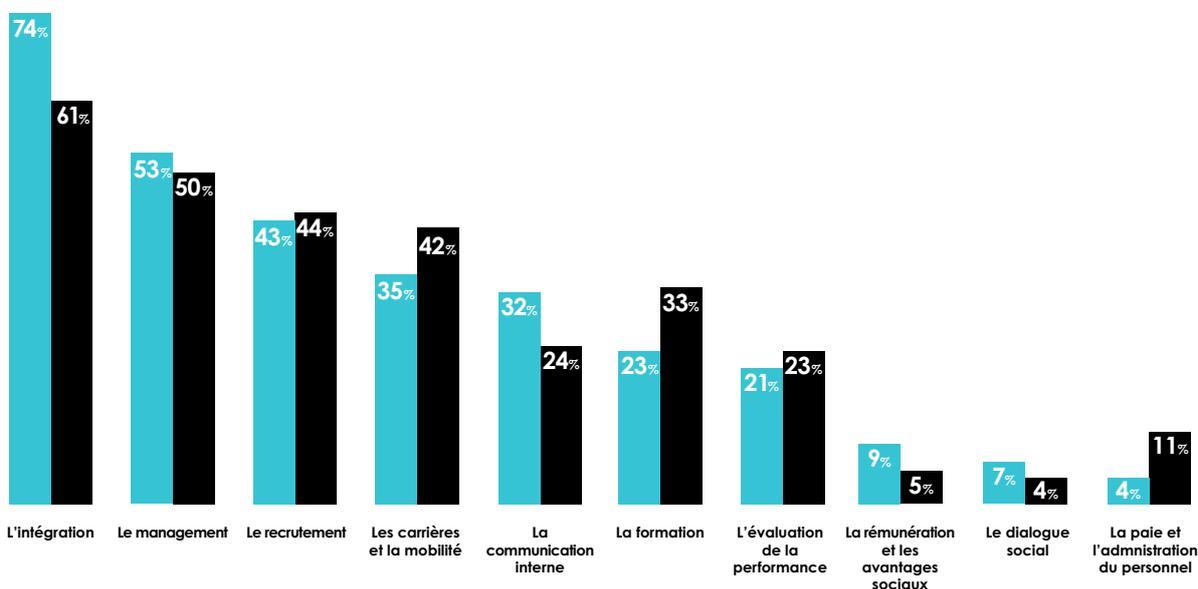
activité RH de l'entreprise à cibler, pour les trois quarts des répondants, est **l'intégration** des nouveaux arrivants. Parmi les professionnels RH en entreprise, cette proportion a augmenté de 13 points depuis deux ans. La tendance se retrouve sur le terrain, dans les entreprises qui ont mis en pratique l'expérience collaborateur : plus de la moitié d'entre elles ont commencé leur démarche par l'optimisation de l'onboarding. On retrouve par ailleurs le **recrutement** en 3^e position. La **communication interne** est à la 5^e place, mais elle a gagné 8 points depuis 2018.

On reste donc dans une démarche relativement superficielle, exprimant un souci de fidélisation des nouveaux salariés à court terme et d'optimisation de l'image de l'entreprise en tant qu'employeur.

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

3 réponses, professionnels RH en entreprise

2020
2018



Un marketing RH de surface et à court terme ?

En revanche, la **formation**, la **gestion des carrières** et la **mobilité**, qui sont des activités RH de fond, susceptibles d'améliorer concrètement l'expérience collaborateur sur le long terme, perdent continuellement du terrain depuis la première édition du baromètre. La formation perd 10 points, les carrières et la mobilité en perdent 7. L'évaluation de la performance, qui relève de la même logique d'amélioration sur la durée, perd également 2 points.

Un troisième ensemble d'activités est constitué par le « **Core HR** » (paie, administration du personnel, rémunération et avantages sociaux). Les professionnels RH sont rares à les inclure parmi les fonctions concernées par l'expérience collaborateur. Il s'agit d'activités dont l'influence est avant tout négative : leur dysfonctionnement nuit à l'expérience collaborateur, et leur bonne marche est considérée comme allant de soi, ce qui est rarement le cas. Il y a là, nous semble-t-il, un gisement important d'amélioration de l'expérience collaborateur.

Les activités humaines et transversales forment un 4^e ensemble : le **management** et le **dialogue social**. Le management consolide sa 2^e place, ce qui confirme son importance dans le processus de l'expérience collaborateur, dans la perception des professionnels des RH. Le dialogue social, en revanche, reste très peu cité. La différence avec la communication interne est frappante : on semble préférer un processus unidirectionnel, voire promotionnel, aux circuits participatifs que peut recouvrir le dialogue social.

Au total, le marketing RH semble bien perçu comme une démarche globale, mais il apparaît encore sous des traits très techniques et réducteurs : ceux d'**une marque employeur comprise comme « marque recruteur »**. L'expérience collaborateur comme outil de transformation managériale n'apparaît que secondairement.





Le sujet est RH, mais la direction pèse

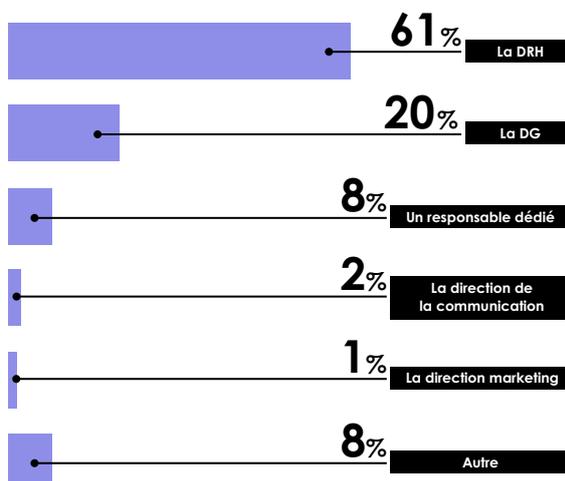
L'expérience collaborateur reste d'abord un sujet de ressources humaines, géré par la DRH. C'est manifeste si l'on regarde les réponses des professionnels des RH ayant mis en œuvre une politique d'expérience collaborateur : dans **61%** des cas, la **DRH était aux commandes**. C'est déjà ce qu'ils répondaient l'année dernière à la même question posée sur le mode théorique (« quelle direction de l'entreprise est la plus légitime pour porter la responsabilité de l'expérience collaborateur ? »). 8% d'entre eux ont néanmoins confié le pilotage à un responsable dédié à ce type de démarche.

Dans 20% des cas, cependant, c'est la **direction générale** qui a été choisie. Ce résultat est cohérent avec l'idée que l'expérience collaborateur est un thème transverse et un enjeu stratégique, mais il est un peu surprenant : même si l'implication de la direction dans un tel projet est logique, la fonction RH apparaît comme l'animatrice naturelle de la démarche d'expérience collaborateur, qui est une notion de marketing RH faisant appel à toute la palette des outils RH. Il est important de noter cependant que le phénomène concerne essentiellement les entreprises de moins de 250 salariés. Au-dessus, on ne le rencontre que dans environ 10% des cas. On peut imaginer qu'il s'agit d'entreprises où la DRH est moins structurée, voire confondue avec la DG.

Mais l'importance de la direction se remarque surtout ailleurs : elle est citée comme le premier facteur de réussite par les entreprises qui ont mis en œuvre l'expérience collaborateur, et comme le premier frein à son déploiement par celles qui ne l'ont pas fait... Globalement, et assez logiquement, l'expérience collaborateur apparaît comme **un sujet de codir placé sous la responsabilité du DRH**.

Qui a été le responsable du projet «expérience collaborateur»?

Ensemble des répondants pratiquant l'expérience collaborateur.



Les pratiques :

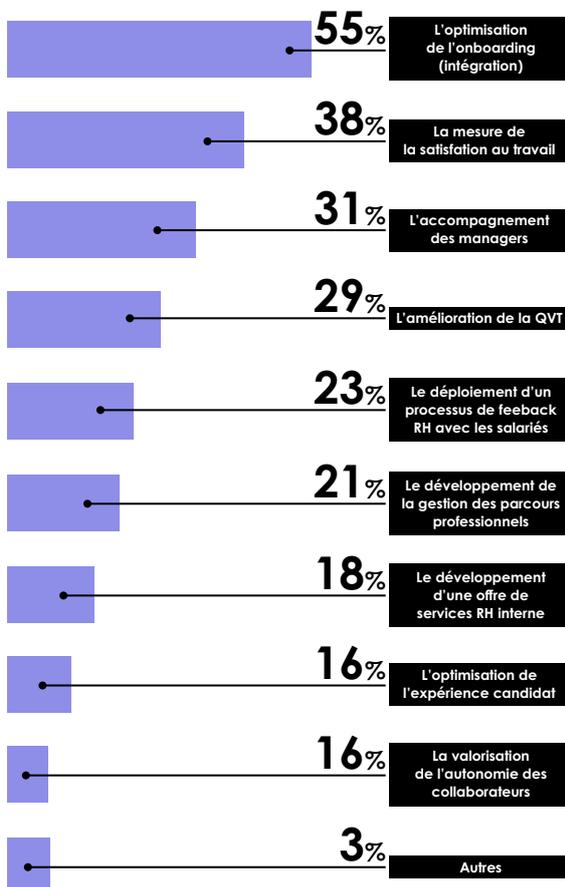
l'onboarding en tête



Cette année, nous avons choisi d'interroger plus particulièrement les participants qui ont déclaré avoir déployé ou initialisé une démarche d'expérience collaborateur, afin d'en savoir davantage sur les pratiques associées. **Remarque méthodologique :** dans cette partie, sauf exception, nous incluons l'ensemble des « pratiquants » de l'expérience collaborateur, quelle que soit leur profession (prestataire RH, professionnel RH en entreprise ou autre). Tous témoignent au même titre de la façon dont a été mise en œuvre l'expérience collaborateur dans leur entreprise.

Par quelle(s) initiative(s) avez-vous commencé votre démarche d'expérience collaborateur ?

3 réponses possibles, pratiquants de l'expérience collaborateur



Nous l'avons déjà signalé : **l'optimisation de l'onboarding** arrive première, et de loin, des activités ciblées prioritairement lors du déploiement d'une politique d'expérience collaborateur. C'est la seule activité à avoir mobilisé plus de la majorité des entreprises (55%).

Vient ensuite la **mesure de la satisfaction au travail** (38%). Chronologiquement, on remarque qu'il s'agit d'une première étape « naturelle » dans une démarche circulaire d'expérience collaborateur : il faut bien commencer par mesurer les perceptions pour les analyser, identifier des besoins, faire des propositions, déployer des expérimentations, les évaluer, et recommencer. En soi, la fréquence de cette pratique est donc un bon signe, même si c'est insuffisant.

L'**accompagnement des managers** arrive en troisième place, en toute cohérence avec l'importance accordée aux managers et au management parmi les cibles et les moyens de l'expérience collaborateur. L'**amélioration de la qualité de vie au travail** vient ensuite (29%). Les professionnels RH ne semblent pas confondre QVT et démarche d'expérience collaborateur, mais ils identifient bien la première comme un moyen de la seconde.

Les autres propositions sont citées dans moins d'un cas sur 4. On peut regretter que les pratiques les plus étroitement associées à l'expérience collaborateur remportent peu de succès : la mise en place d'un processus de feedback RH avec les salariés ou le développement de services RH en interne.

Il est sans doute tentant et plus gratifiant, pour les professionnels RH, de prioriser des domaines bien processés où il est possible d'obtenir rapidement des résultats, comme l'intégration ou la mesure de la satisfaction. Remarquons cependant que ces démarches d'expérience collaborateur sont pour la plupart récentes : on peut espérer qu'en se développant, elles aborderont davantage des thématiques RH de fond. L'avenir nous le dira.



Des « pratiquants » globalement convaincus

Les professionnels RH qui ont mis en œuvre une démarche d'expérience collaborateur sont globalement positifs au sujet de l'aventure : **84%** d'entre eux se déclarent « **très** » ou « **assez satisfaits** ». Et il ne s'en trouve qu'1% (soit 4 répondants sur les 331 pratiquants de l'expérience collaborateur) pour afficher une réelle déception.

L'heure n'est pas non plus à un enthousiasme irraisonné : 7 répondants sur 10 se disent « assez satisfaits », et seuls 14% « très satisfaits ». Rappelons que dans l'écrasante majorité des cas, la démarche est récente (moins de 3 ans pour 84% des entreprises). Il est significatif que dans les 16% d'entreprises qui ont déployé une politique d'expérience collaborateur depuis plus de 3 ans, la part des « très satisfaits » grimpe à 25%. Celle des « peu » ou « pas satisfaits » tombe à 9%, contre 16% dans l'échantillon global.

Qui sont les mécontents ?

Il est intéressant de se pencher sur ces 16%. Qui sont-ils ? S'agissant d'un échantillon de 53 entreprises, les résultats ne sont guère représentatifs. Nous les donnons à titre indicatifs, sans en tirer de conclusions arbitraires.

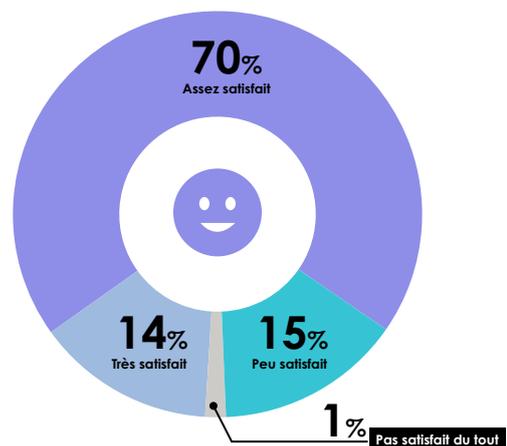
L'insatisfaction serait plus importante dans les grandes et très grandes entreprises : 24% au-dessus de 5 000 salariés, 19% entre 1000 et 4 999. Les lourdeurs organisationnelles seraient-elles plus pesantes dans les grandes structures ? C'est sans doute ce qui s'est produit au moins dans les entreprises de notre échantillon : les entreprises de plus de 1 000 salariés sont 41% à invoquer le poids de l'organisation et la culture d'entreprise trop rigide comme frein

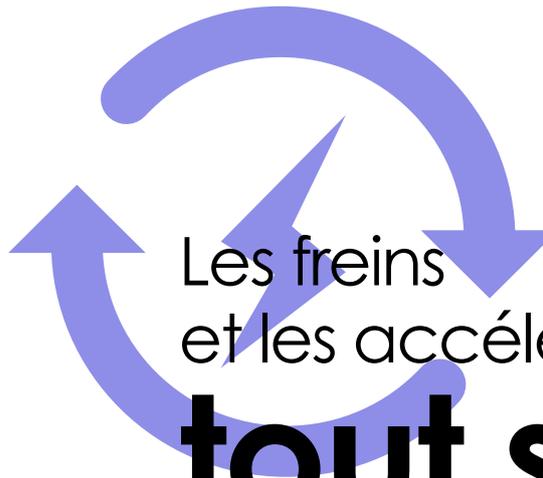
au développement de l'expérience collaborateur, contre 31% dans l'ensemble de l'échantillon.

Par ailleurs, les **prestataires RH** qui mettent en œuvre la démarche dans leur propre organisation sont plus satisfaits que la moyenne des entreprises : seuls 8% se disent « peu satisfaits », et aucun n'affiche une insatisfaction totale. Les cordonniers, en l'occurrence, semblent plutôt bien chaussés.

Êtes-vous satisfait des résultats ?

Pratiquants de l'expérience collaborateur





Les freins et les accélérateurs: tout sauf les RH !



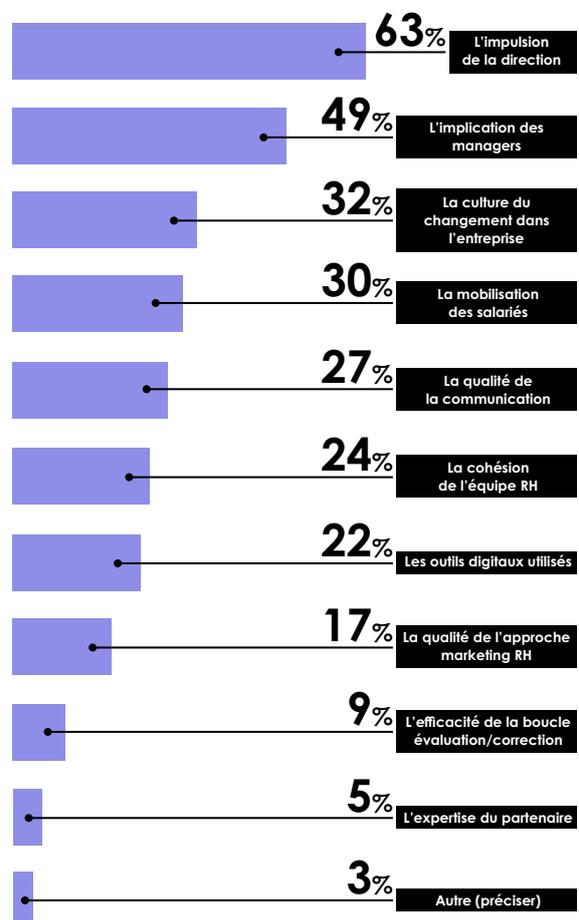
Quels sont les principaux facteurs de réussite d'une politique d'expérience collaborateur ? À l'inverse, quels en sont les principaux freins ?

Première remarque : les facteurs de blocage ou de réussite invoqués par les professionnels RH, d'une façon générale, apparaissent comme des **facteurs extérieurs aux RH**. Au premier plan, nous l'avons déjà souligné, il y a la **direction** : son impulsion est le premier vecteur de succès (cité par 63% des répondants), sa réticence est la première cause de non-déploiement dans les entreprises « non pratiquantes » de l'expérience collaborateur (cité par 51% de l'échantillon). En règle générale, dans les entreprises qui ont mis en place une telle démarche, la direction a répondu « présent » : seuls 13% des « pratiquants » ont eu à déplorer son manque d'impulsion.

Vient ensuite **l'implication des managers**, saluée par 49% des entreprises pratiquantes. Les 3^e et 4^e facteurs cités (assez loin derrière, avec 32% et 30% de mentions) sont également extérieurs aux RH : la culture du changement et la mobilisation des salariés. Les facteurs proprement RH, comme la cohésion de l'équipe RH, la communication, les outils digitaux choisis, la qualité de l'approche marketing RH ou l'efficacité du processus mis en place, n'arrivent qu'ensuite.

Quels facteurs ont été déterminants dans la réussite du projet ?

3 réponses possibles, pratiquants l'expérience collaborateur



Les freins : le temps, mais pas l'argent

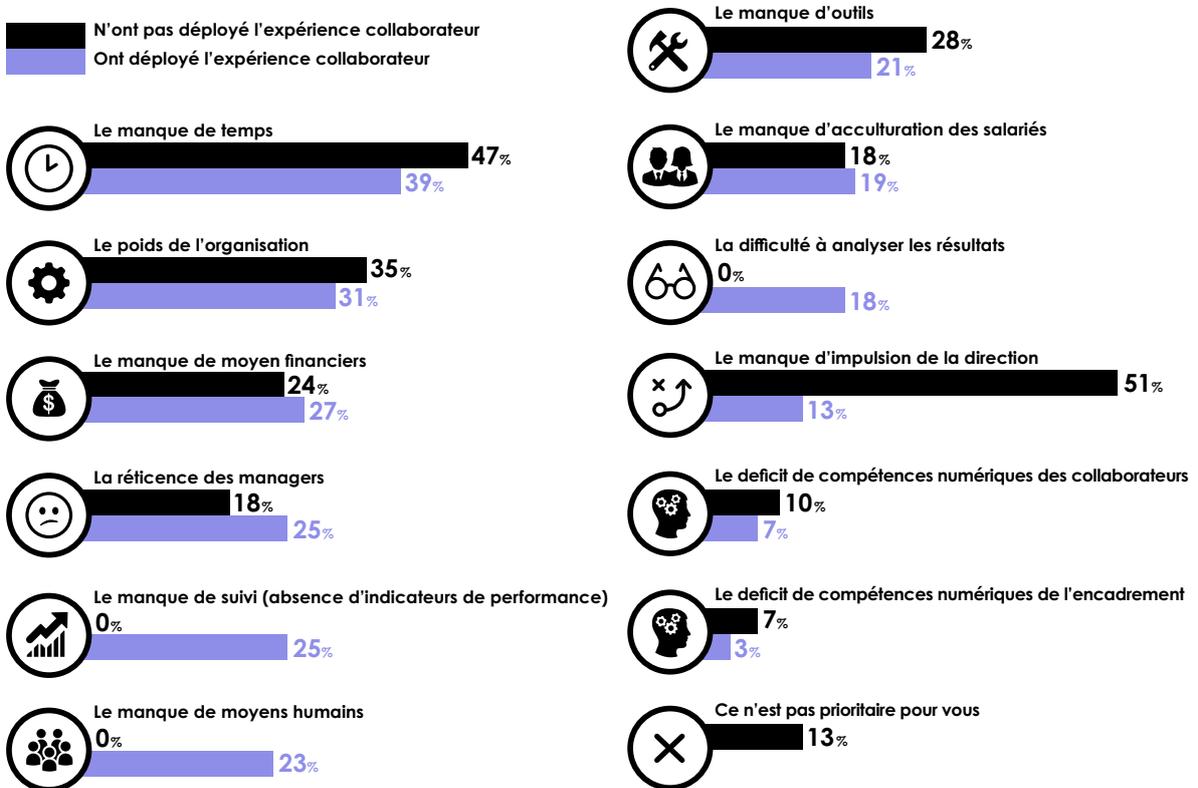
Du côté des freins, les **contraintes budgétaires** sont relativement peu mentionnées. Les pratiquants de l'expérience collaborateur placent néanmoins le manque de moyens financier en 3^e position parmi les obstacles au déploiement, mais avec seulement 27% de mentions. Chez les non-pratiquants, on tombe en 5^e position (24%), derrière le manque d'outils.

Avant tout, si l'on excepte le défaut de soutien de la direction, c'est **le manque de temps** qui justifie le non-déploiement d'une politique d'expérience collaborateur chez les non-pratiquants (47%). Et ce frein se retrouve en première place de ceux qu'invoquent les pratiquants comme obstacle

à leur démarche. On peut rapprocher ces résultats de ceux de la 3^e Radioscopie des DRH, publiée par Cegos. Selon cette étude, les deux tiers des DRH estiment que leurs horaires explosent. Ils sont mobilisés par les tâches administratives, qui arrivent en tête en nombre d'heures de travail, alors qu'elles représentent ce qu'ils apprécient le moins dans leur fonction. De plus, ils considèrent majoritairement avoir encore du mal à valoriser l'apport des RH à la stratégie. En clair, les DRH sont en demande de temps pour se consacrer davantage à leur cœur de métier : l'accompagnement humain des salariés sur le terrain, en appui de la stratégie de l'entreprise. Et le déploiement d'une politique d'expérience collaborateur entre bien dans cette catégorie.

Quels sont les freins au déploiement dans votre entreprise d'une politique d'expérience collaborateur ?

3 réponses possibles



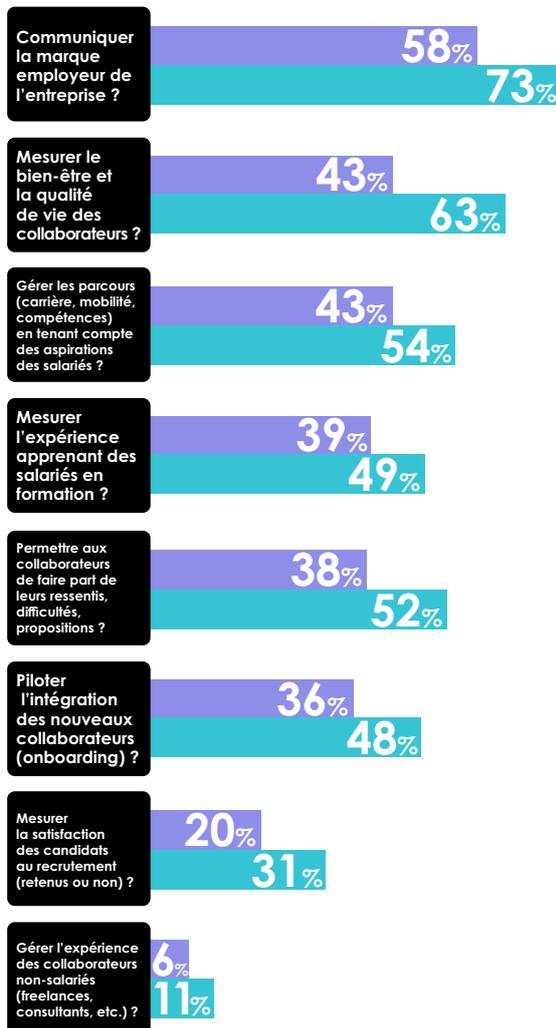


Les entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur sont mieux outillées

Utilisez-vous des solutions digitales pour :

Ensemble des professionnels RH en entreprise

Professionnels RH des entreprises ayant mis en place une démarche d'expérience collaborateur



Les entreprises qui ont mis en œuvre une politique d'expérience collaborateur sont **nettement mieux équipées en matière d'outils digitaux** d'assistance aux processus RH. Et le phénomène n'apparaît pas particulièrement corrélé aux effectifs de l'entreprise.

Si l'on considère l'ensemble de l'échantillon, on constate comme l'année dernière que la communication autour de la marque employeur est le seul domaine dans lequel plus de la moitié des entreprises sont équipées : on en compte 58%, soit 5 points de plus que l'année passée. Les entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur sont encore plus souvent munies de tels outils. Près des trois quarts d'entre elles sont équipées pour communiquer sur la marque employeur : elles sont davantage orientées « marketing RH » que la moyenne des entreprises.

Derrière, la hiérarchie est la même entre la moyenne des entreprises et les « pratiquantes », à une exception très notable près : les organisations qui ont mis en place une démarche d'expérience collaborateur sont légèrement majoritaires (52%) à être équipées d'**outils de feedback RH** permettant aux collaborateurs de faire part de leurs ressentis, de leurs difficultés, de leurs propositions. C'est 14 points de plus que la moyenne. Elles sont également munies d'outils de mesure du bien-être et de la QVT dans 63% des cas, soit 20 points de plus que l'ensemble des entreprises.

Le pilotage de l'intégration des nouveaux collaborateurs n'arrive qu'en 6^e position (pour la moyenne des entreprises comme pour les « pratiquantes »). Ce résultat n'est pas contradictoire avec l'accent mis sur l'onboarding par les répondants – qu'il s'agisse de leur vision théorique de l'expérience collaborateur ou de leurs priorités en matière de mise en pratique (comme on l'a vu plus haut). En effet, la mise en place d'un processus RH n'implique pas nécessairement le déploiement d'un outil digital. Une procédure d'intégration ne nécessite pas toujours un investissement logiciel.

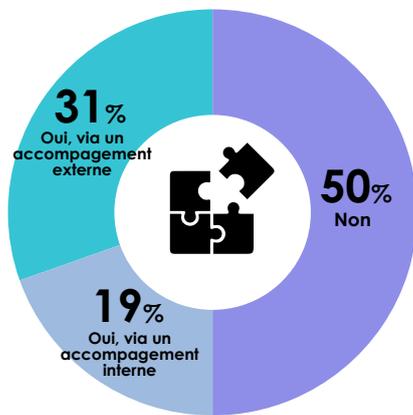
3 entreprises « pratiquantes » sur 10 se font accompagner

Pour la moitié d'entre elles, les entreprises qui ont mis en œuvre une démarche d'expérience collaborateur n'ont eu recours à aucun accompagnement. 19% se sont fait accompagner en interne.

31% des entreprises « pratiquantes » ont donc eu recours à un **prestataire externe** pour déployer leur politique d'expérience collaborateur. Parmi celles-ci, un peu plus du tiers ont fait appel à un consultant indépendant. Le cabinet de conseil en RH arrive en 2^e position (28%). Seules 8% des entreprises concernées ont été accompagnées par une agence de marketing RH. Notons cependant que la dénomination « consultant » ne permet pas en soi de connaître la spécialité de l'expert dont il est question.

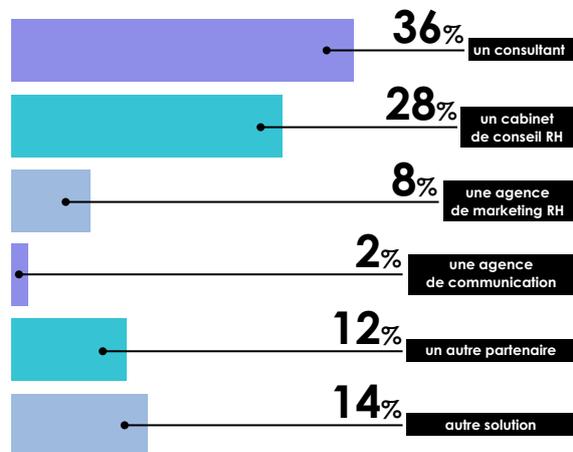
Vous êtes-vous fait accompagner ?

Pratiquants de l'expérience collaborateur



Quel accompagnement externe ?

Pratiquants de l'expérience collaborateur ayant eu recours à un prestataire extérieur



Les entreprises qui n'ont pas eu recours à un accompagnement regrettent-elles leur choix ? Il ne semble pas : on constate qu'elles ne sont pas significativement plus insatisfaites que les autres (17% de peu ou pas satisfaites contre 16% pour l'ensemble). En revanche, celles qui ont fait appel à un cabinet de conseil RH sont un peu plus souvent frustrées (21%). Mais celles qui ont choisi **un consultant ou une agence de marketing RH** sont **plus souvent satisfaites que la moyenne** (11% et 13% de peu ou pas satisfaits respectivement).

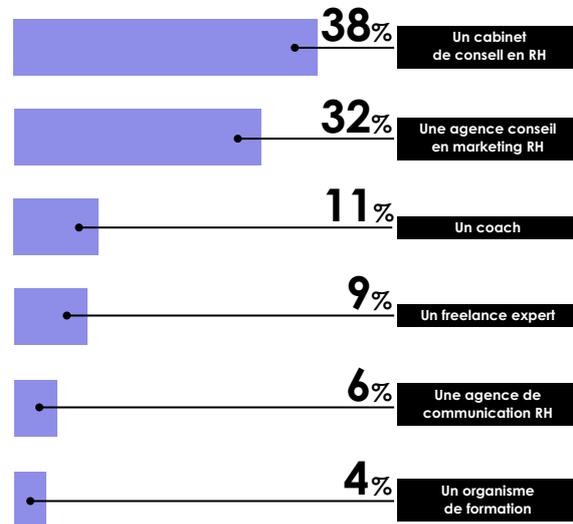


La théorie et la pratique

Par ailleurs, il est intéressant de constater que la hiérarchie des accompagnants externes ne se retrouve pas telle quelle lorsqu'on pose la question de façon théorique. Si le cabinet de conseil RH reste le premier réflexe (pour 4 répondants sur 10), l'agence de conseil en marketing RH arrive juste derrière (27% des répondants). C'est 10 points de plus qu'il y a deux ans. Si on ne pose la question qu'aux professionnels RH des entreprises ayant déployé une politique d'expérience collaborateur, on monte même à 32%. Et le freelance expert n'arrive qu'en 4^e position. En matière d'accompagnement, il y a donc un **écart important entre l'idéal des professionnels RH et la réalité**. Ce qui est sûr, c'est que la spécificité de l'approche marketing RH est de mieux en mieux perçue.

Qui est selon vous le partenaire le plus adapté pour accompagner une démarche d'expérience collaborateur ?

Ensemble des professionnels RH en entreprise



Le début d'une

grande aventure ?

Les résultats de cette 3^e édition sont très encourageants pour tous ceux qui, comme nous et nos partenaires, croient à l'efficacité de l'approche du marketing RH. Cette progression à la fois quantitative (+10 points d'entreprises « pratiquantes ») et qualitative (une meilleure compréhension du concept) confirme les tendances que nous annonçons dans les éditions précédentes. La vision d'une DRH au service de ses clients internes, managers et salariés, et dotée d'outils et de processus empruntés au marketing pour y parvenir, progresse parmi la communauté RH. C'est une bonne nouvelle pour tout le monde : l'entreprise, les collaborateurs, la fonction RH.

Il reste, bien sûr, beaucoup de chemin à parcourir, et l'histoire n'est pas écrite d'avance. La notion d'expérience collaborateur reste souvent conçue et déployée d'une manière trop superficielle, privilégiant les résultats de court terme (faire bonne impression aux nouveaux arrivants) au détriment d'une approche plus globale (enclencher un cycle vertueux d'amélioration de l'expérience collaborateur).

Nous serons donc, à l'avenir, particulièrement vigilants quant à l'évolution qualitative. Quelle proportion des professionnels RH perçoit véritablement le potentiel transformateur de l'expérience collaborateur ? Comment les politiques d'expérience collaborateur évoluent-elles dans la durée ? Quelles sont les pratiques émergentes ? Ces questions, et bien d'autres, trouveront des réponses dans les années qui viennent. A ce stade, nous avons surtout le sentiment de nous situer au début d'une grande aventure RH, celle de l'expérience collaborateur comme levier de changement et d'amélioration continue. Si la fonction RH se veut transformatrice, elle doit aussi se transformer.

PARLONS RH

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



**Delphine
Grosset**

Création graphique



**Thomas
Larrède**

Responsable du
pôle Social Media



**Aurélya
Bilard**

Cheffe de
projet média



**Bertrand
Serieyx**

Analyste
et rédacteur
senior RH

Un grand merci à chacun de nos partenaires pour cette édition :



**Anne
Vonbank**

Responsable
Expérience Collaborateur
et Engagement
Groupe Crédit Agricole S.A.



**Goze
Kacmaz**

Marketing Manager,
Western Europe
PeopleDoc France



**Loïc
Michel**

CEO
365Talents



**Jean-Marie
Mozziconacci**

Directeur Général
SD Worx

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 marketing (marque corporate, marque business, marque employeur).

Nous améliorons la visibilité et l'image de leur offre RH dans les différents domaines des Ressources

Humaines et du management : recrutement, expérience collaborateur, formation, évaluation, rémunération, mobilité, succession, paie, gestion des temps, outplacement, coaching, communication RH, marque employeur, etc.

Parlons RH connaît une formidable croissance comme en témoignent le dynamisme de sa communauté de professionnels RH et le succès grandissant de son blog devenu en quelques années une référence sur le marché RH.

3 bis, rue du Docteur Foucault
92000 Nanterre

☎ 09 83 40 04 98

✉ contact@parlonsrh.com



www.parlonsrh.com

Nos Partenaires



Le Projet du Groupe et ses ambitions 2022 ont pour vocation de guider nos engagements et nos actions dans les années à venir.

Ils s'appuient sur notre raison d'être : « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société ». Pour déployer cette raison d'être, nous allons amplifier notre modèle relationnel, au travers de trois projets phare.

NOTRE PROJET CLIENT, ou l'Excellence relationnelle, porte l'ambition de devenir la banque préférée des particuliers, des entrepreneurs et des entreprises. Il va de pair avec notre projet humain, fondé sur la responsabilité individuelle en proximité, dans un cadre de confiance renforcé.

NOTRE PROJET SOCIÉTAL, quant à lui, consiste à poursuivre notre engagement mutualiste en faveur du développement pour tous et faire de la finance verte une des clés de notre croissance.

NOTRE PROJET HUMAIN est notre principal levier pour réaliser l'ensemble de nos ambitions. Il est centré sur la responsabilité en proximité afin d'offrir aux clients un accès permanent à un interlocuteur formé, autonome et agissant dans un cadre de délégation clair.

Notre ambition : devenir l'employeur préféré dans le Top 5 en Europe dans les services financiers.

Comment ?

Par la puissance du collectif
Par des Femmes et des Hommes engagés et fiers de travailler pour le Crédit Agricole
Par un pacte social cohérent.

GROUPE CRÉDIT AGRICOLE



LE GROUPE EN QUELQUES CHIFFRES

141 000
Collaborateurs

120 **47**
Métiers Pays

365Talents

365Talents est une plateforme qui s'appuie sur l'intelligence artificielle pour révolutionner le Talent Management.

Elle révèle en temps réel les compétences des collaborateurs et leur suggère ensuite automatiquement des opportunités d'évolution professionnelle.

Ainsi, les directions RH adressent tous leurs enjeux de mobilité et de transformation (staffing, mobilité, skills management et strategic workforce planning/GPEC).

www.365talents.com

@365Talents

/company/365talents/

+ 33 1 88 32 75 49

Nos Partenaires

La plateforme SaaS PeopleDoc permet aux RH de répondre plus vite et plus efficacement aux demandes des collaborateurs et managers, ainsi que d'automatiser les processus RH de l'on-boarding à l'off-boarding, tout en garantissant leur pleine conformité réglementaire, en France comme à l'étranger.

En 2018, PeopleDoc est devenue une filiale du groupe américain Ultimate Software, leader dans le domaine de la gestion du capital humain (HCM). Les deux entreprises partagent la même devise : "People First !" et servent une communauté de plus de 6 600 clients ayant des collaborateurs dans 180 pays.



www.people-doc.fr



Externalisation de la paie et gestion administrative du personnel

En France, SD Worx propose à ses clients des solutions de paie, gestion des temps, digitalisation de process RH, dashboards RH... afin d'améliorer l'expérience RH des collaborateurs. Les différents niveaux de services (externalisation partielle, totale, BPO...) proposés par SD Worx France, associés à la mise à disposition de systèmes d'information modernes et souples, permettent de répondre aux entreprises dont les effectifs sont supérieurs à une centaine de salariés.

Dans le monde, plus de 68 000 petites et grandes entreprises font confiance aux 75 années d'expertise de SD Worx. 4 600 collaborateurs de SD Worx sont répartis dans dix pays : la France, la Belgique (siège), l'Allemagne, l'Autriche, l'Irlande, le Luxembourg, l'île Maurice les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suisse.

Le réseau de partenaires de SD WORX permet par ailleurs de compléter la présence dans plus de 130 pays apportant ainsi des services tous les mois à 4,6 millions salariés. En 2018, SD Worx a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 594,4 millions d'euros.



www.sdworx.fr

PARLONS RH
L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR VUE
PAR LES ACTEURS RH

ÉDITION 2020
www.parlonsRH.com