

ÉTUDE TALISKER

LES PRATIQUES DU  
**MARKETING**  
**DES FONCTIONS RH**

talisker!

TRANSFORMATIONS & DYNAMIQUES COLLECTIVES

Déborah Smadja  
Romane Ferrand  
Sophie Ellaouzi  
Camille Heissel  
Isabelle Galambert  
Pascal Potié  
Etienne Dumont  
Camille Burrato  
Maya Vincenz  
Sophie Loeuilleux

---

# LES PRATIQUES DU MARKETING DES FONCTIONS RH

talisker!

TRANSFORMATIONS & DYNAMIQUES COLLECTIVES

|           |                                                                                                        |           |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|           | <b>PRÉAMBULE</b>                                                                                       | <b>7</b>  |
| <b>01</b> | <b>LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS</b>                                                                    | <b>9</b>  |
| <b>02</b> | <b>LES CONDITIONS DE L'ENQUÊTE</b>                                                                     | <b>13</b> |
|           | 2.1 Le panel                                                                                           | 14        |
| <b>03</b> | <b>NOTRE ANALYSE ET LES ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE MARKETING DE LA FONCTION RH</b>                     | <b>17</b> |
|           | <b>3.1 Le positionnement &amp; stratégie marketing</b>                                                 | <b>18</b> |
|           | Une fonction RH en mouvement, encore peu perçue comme business partner                                 | 18        |
|           | Un positionnement se construit : définir sa raison d'être & connaître son marché est la première étape | 20        |
|           | Une stratégie marketing au service de la valeur de la fonction RH                                      | 24        |
|           | <b>3.2 L'expérience client</b>                                                                         | <b>25</b> |
|           | Modéliser & comprendre l'expérience client                                                             | 25        |
|           | Définir l'expérience que vous voulez faire vivre à vos clients                                         | 30        |
|           | Faire vivre votre expérience client grâce à la relation client                                         | 33        |
|           | <b>3.3 Les services</b>                                                                                | <b>35</b> |
|           | Une offre de services formalisée mais encore méconnue                                                  | 35        |
|           | Construire son offre de services en lien avec son environnement                                        | 35        |
|           | Structurer son offre de services pour assurer clarté et adaptation à la population cible               | 37        |
|           | Le catalogue de services, un outil puissant pourtant sous-utilisé                                      | 40        |
|           | Vers une amélioration continue des services proposés                                                   | 42        |
|           | <b>3.4 La communication</b>                                                                            | <b>45</b> |
|           | De quoi parlez-vous à vos clients ?                                                                    | 46        |
|           | La marque employeur, une attente de plus en plus forte des entreprises                                 | 49        |
|           | Comment parlez-vous à vos clients ?                                                                    | 50        |
|           | La communication, ça se pilote et ça s'anime !                                                         | 52        |
|           | <b>3.5 Les compétences &amp; postures</b>                                                              | <b>54</b> |
|           | Adapter sa posture & ses compétences                                                                   | 54        |
|           | Trouver le juste équilibre entre conseil, innovation et gardien des règles                             | 54        |
|           | Comment faire pour améliorer les pratiques d'orientation client ?                                      | 56        |
|           | S'appuyer sur les communautés pour développer & innover                                                | 56        |
| <b>04</b> | <b>ET MAINTENANT ?</b>                                                                                 | <b>59</b> |

## PRÉAMBULE !

Le contexte socio-économique mondial et les récentes mutations du marché du travail ont ces dernières années, plus que jamais, montré l'importance des fonctions que l'on dit « supports ». Les fonctions RH ont été au centre des décisions à prendre en temps de crise. Elles sont bien évidemment clés pour l'attractivité des talents (réponse aux attentes des jeunes recrues, marque employeur...), pour le développement des nouveaux modes de travail, pour répondre aux enjeux d'évolution des salaires... Bref, la fonction RH est primordiale pour faire face aux mutations de notre société dans l'entreprise et se trouve au cœur des organisations. Ou devrait s'y trouver.

À côté de cela, la fonction RH est également vue comme une fonction très administrative et juridique avec à la clé une image qui en est affectée.

Pour mieux répondre aux enjeux sur lesquels l'entreprise les attendent, les RH doivent être en collaboration étroite avec leurs « clients internes » (métiers, direction, salariés) et leur délivrer la valeur promise.

Les techniques du marketing appliqué à la fonction RH apportent de nombreuses clés et méthodes pour mieux délivrer la valeur qu'on attend d'elle.

L'enquête que nous avons menée révèle que si certaines fonctions RH sont avancées dans ce domaine, la majorité d'entre elles ont encore du chemin à parcourir pour renforcer la valeur qu'elles apportent à leurs clients internes.

Bonne lecture !

# 01 !

## LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Pour les plus impatients, nous avons réuni les points saillants de chacun des thèmes de l'étude détaillés dans les paragraphes qui suivent.



## LE POSITIONNEMENT

**57%**

des fonctions RH sont perçues comme des fonctions support.

Seulement **21%** sont perçues comme des fonctions stratégiques et **19%** comme des Business Partners.

**66%**

des fonctions RH s'interrogent régulièrement sur le positionnement de leur fonction en se basant principalement sur les attentes des collaborateurs (**64%**) et les orientations stratégiques portées par la direction générale (**55%**).

Seulement

**15%**

prêtent attention aux attentes exprimées par les candidats et les alumni et **11%** aux attentes des managers métiers.



## L'EXPÉRIENCE CLIENT

**83%**

des fonctions RH répondantes implémentent différentes démarches pour connaître l'expérience vécue par leurs clients (vis-ma-vie, segmentation client, modélisation par les personæ, etc.).

**49%**

des fonctions RH interrogées n'ont pas de rôle défini pour assurer la relation avec chacun de leurs clients.



## LES SERVICES

**85%**

des fonctions RH ont fait l'effort de formaliser leur offre de services à destination des collaborateurs et **81%** à destination des managers.

Pour autant, celles-ci restent encore insuffisamment communiquées à leurs clients car

**36%**

des fonctions RH affirment que leur offre de services est méconnue par les collaborateurs et **43%** par les managers.

Également, seulement

**13%**

des managers et **4%** des collaborateurs sont impliqués dans la conception et l'amélioration continue des offres.



## LA COMMUNICATION

**60%**

des répondants affirment communiquer régulièrement auprès de leurs clients, mais sans toutefois suivre une démarche structurée car **77%** n'ont pas de plan de communication officiellement établi.

Par ailleurs,

**34%**

des répondants n'ont à ce jour pas de stratégie marque employeur.

En revanche

**100%**

des entreprises ayant dédié un rôle à la communication de leur fonction RH ont une stratégie de marque employeur associée, avec des axes d'actions identifiés.



## LES COMPÉTENCES &amp; POSTURES

**81%**

des métiers attribuent les qualités d'empathie, de conseil (**73%**) et d'expertise (**70%**) aux équipes de la fonction RH.

Seulement

**32%**

les considèrent comme innovant dans leur domaine.

## 02 ! LES CONDITIONS DE L'ENQUÊTE

Cette enquête est bâtie autour des 5 piliers du marketing de la fonction RH, développés par Talisker :



Positionnement



Expérience client



Services



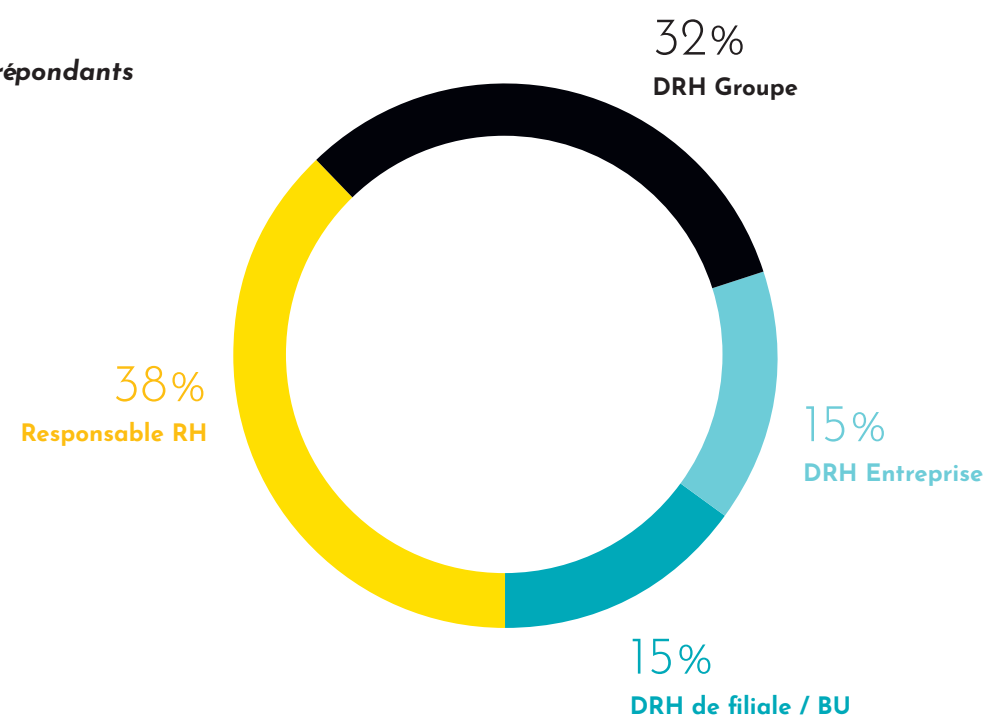
Communication



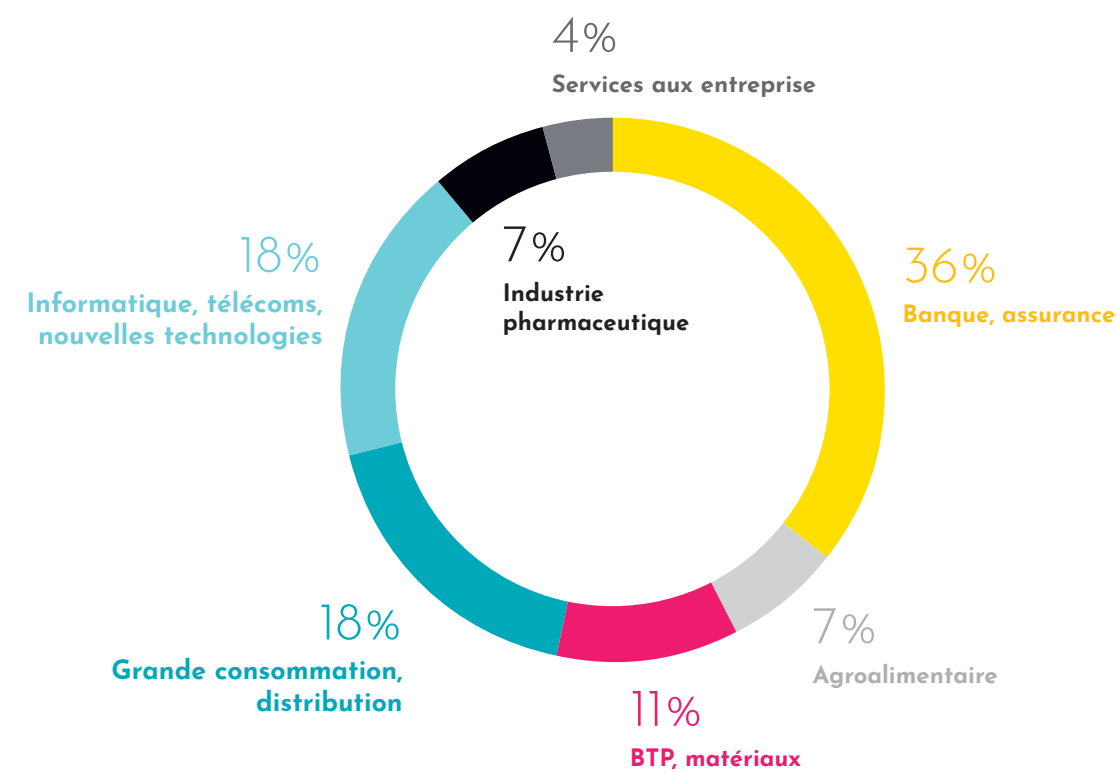
Compétences  
& postures

## Le panel

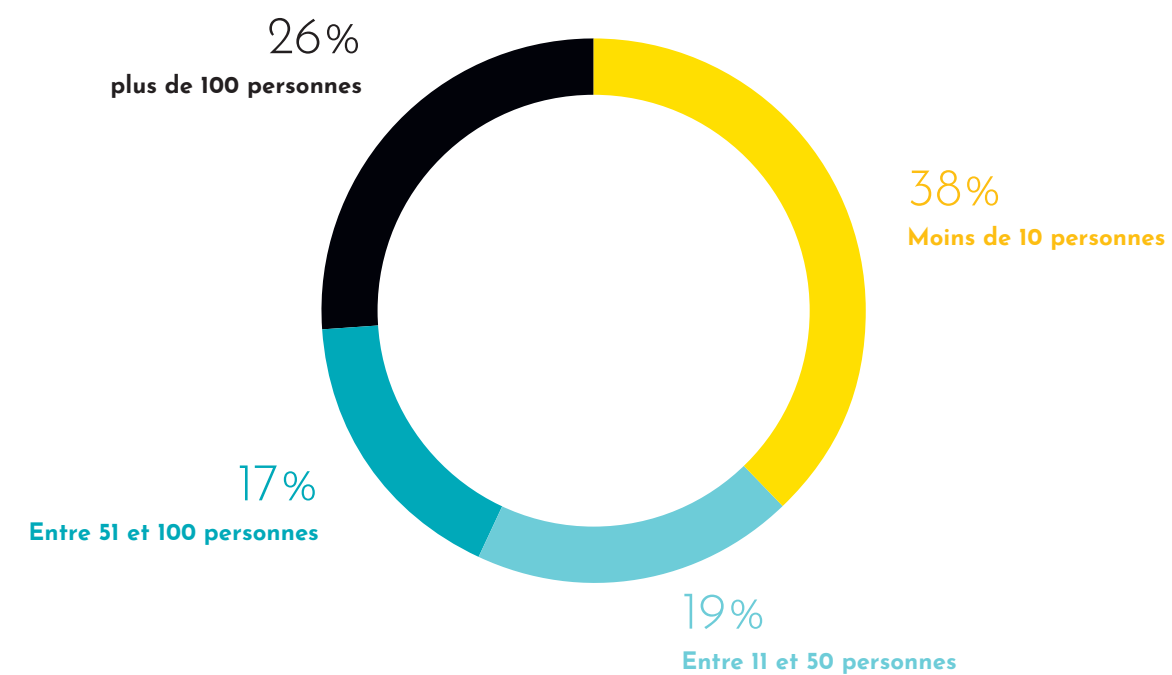
### Profil des répondants



### Secteurs d'activité des répondants



### Effectifs des fonctions RH



# 03

## NOTRE ANALYSE ET LES ENSEIGNEMENTS

DE L'ENQUÊTE MARKETING  
DE LA FONCTION RH !

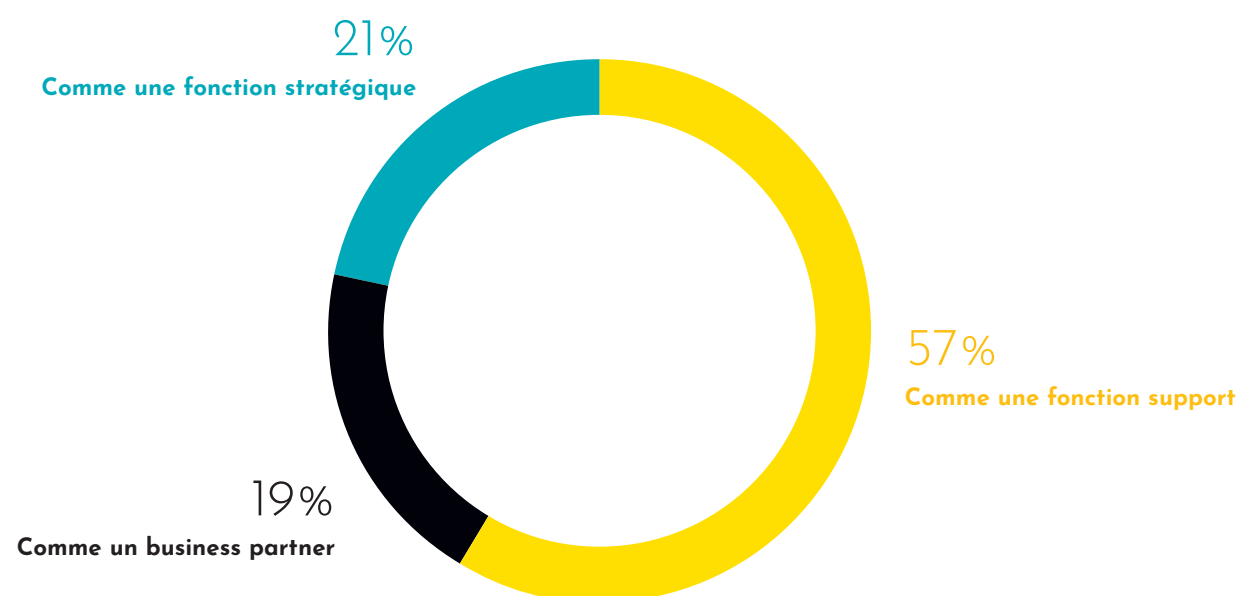
### 3.1 LE POSITIONNEMENT ET STRATÉGIE MARKETING

#### 3.1.1 | UNE FONCTION RH EN MOUVEMENT, ENCORE PEU PERÇUE COMME BUSINESS PARTNER

L'ère numérique et tous les changements profonds actuels de société donnent naissance à de nouveaux modes de fonctionnement, pratiques managériales et relations interentreprises.

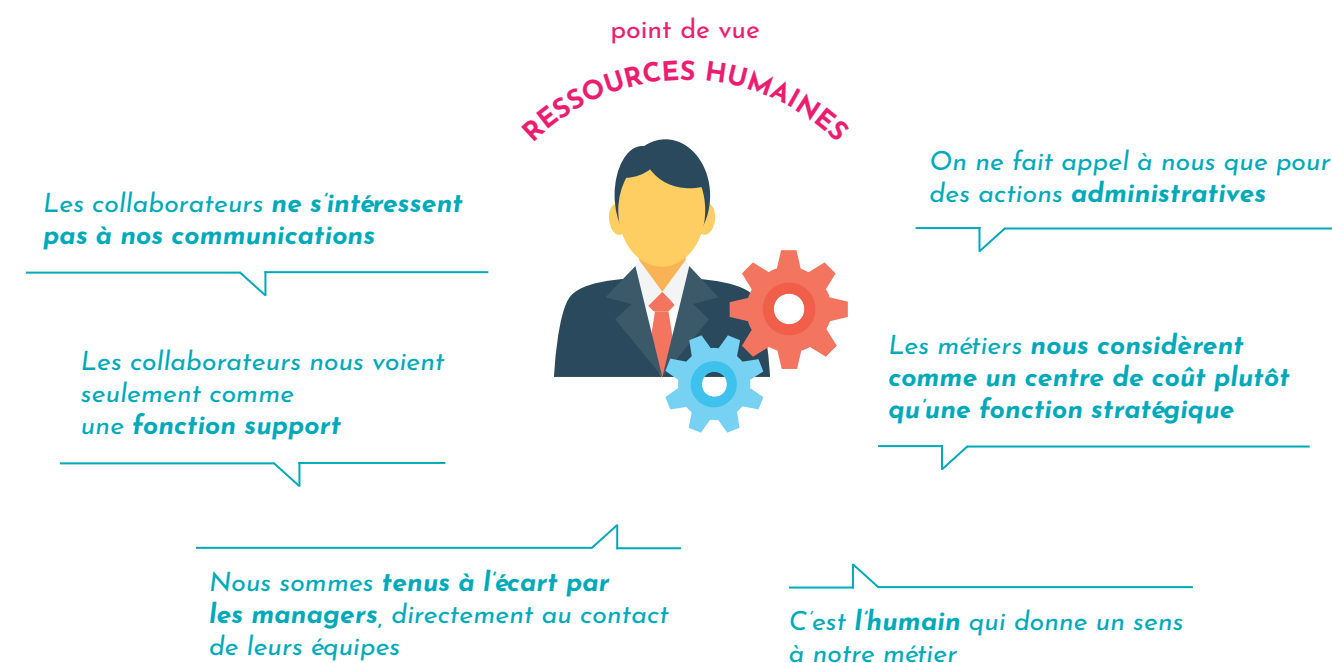
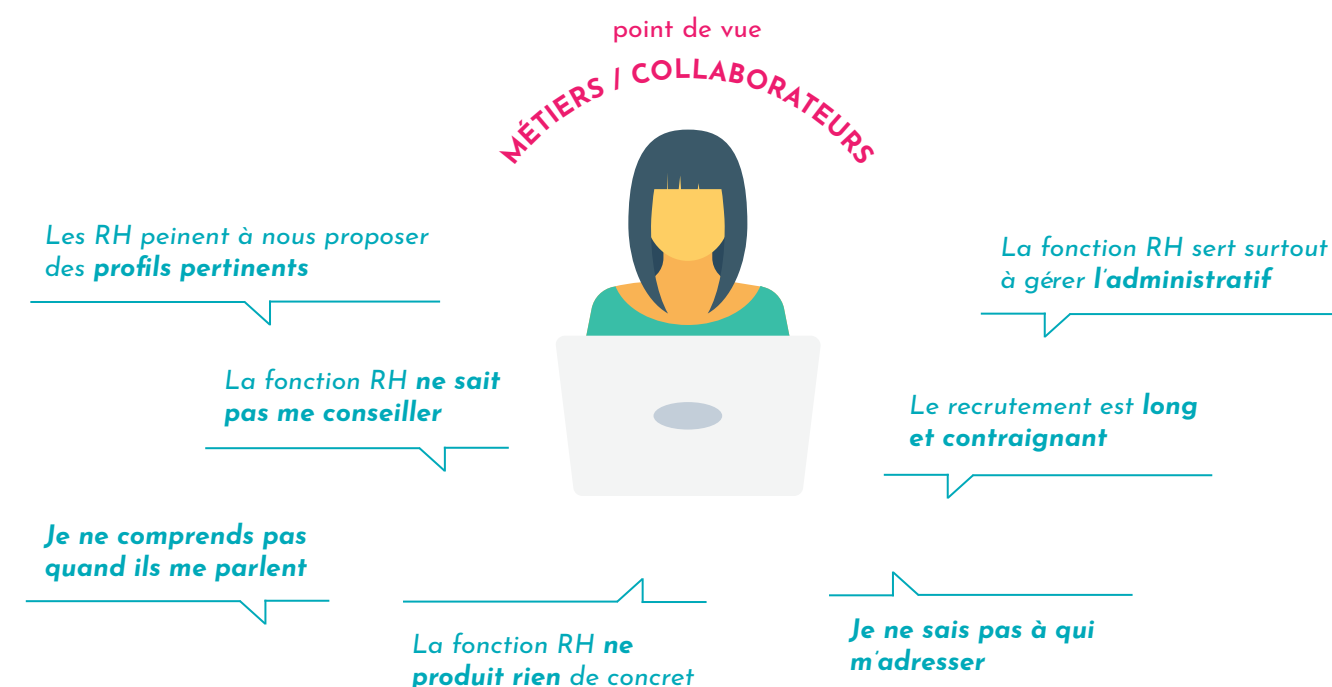
La fonction RH est aujourd'hui un **acteur clé de la stratégie et est attendue comme un réel « Business Partner »** de l'entreprise en évaluant et en renforçant la capacité du corps social à se transformer. Cela l'amène aujourd'hui à élargir et renforcer son champ d'action.

Malgré ces nouvelles attentes, la fonction RH reste encore trop considérée comme une fonction support de l'entreprise. **Ainsi, 57% des fonctions RH sont perçues comme une fonction support**, contre **21% comme une fonction stratégique** et seulement **19% comme Business Partner**.



Les points de vue sur la fonction des métiers/collaborateurs de l'entreprise et des RH s'opposent souvent. Côté métier, on considérerait la fonction RH comme « un frein plutôt qu'un support » ou « ne sachant pas conseiller, ni vulgariser ».

De leur côté, les fonctions RH seraient frustrées par des métiers/collaborateurs qui « ne s'intéressent pas à leurs communications », ou qui ne les sollicitent « que pour des actions administratives » peu valorisantes et les tiennent à l'écart des sujets plus stratégiques alors que leurs conseils ou leurs expertises seraient pertinents.



Cet écart de perception soulève l'enjeu pour la fonction RH d'adopter un **positionnement explicite et d'être davantage orientée client**.

### 3.1.2 | UN POSITIONNEMENT SE CONSTRUIT : DÉFINIR SA RAISON D'ÊTRE & CONNAÎTRE SON MARCHÉ EST LA PREMIÈRE ÉTAPE

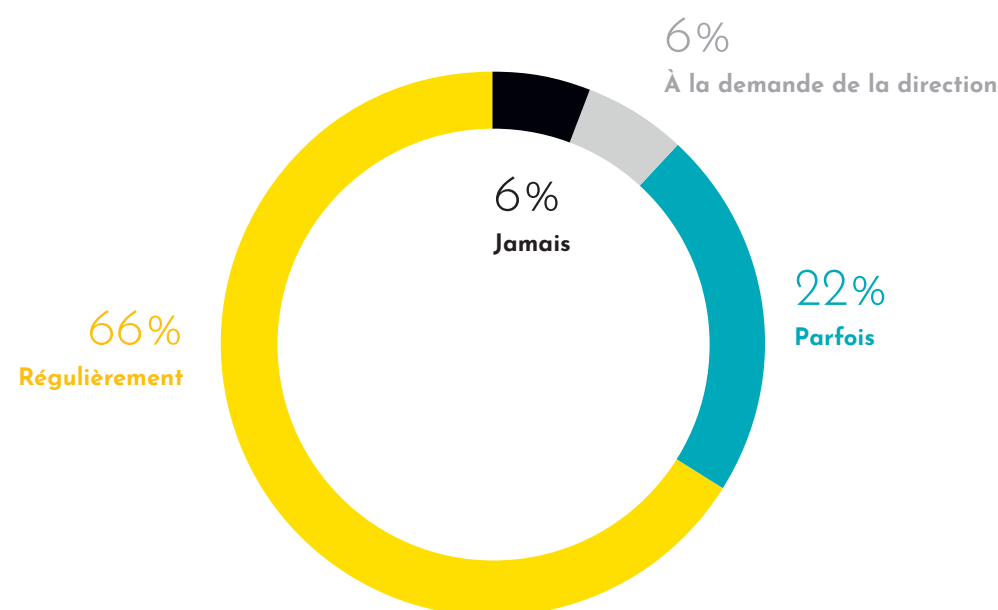
Une fonction RH n'est évidemment pas attendue, ou ne peut pas se mobiliser sur tous les fronts. Elle doit choisir ses combats, **définir les enjeux de l'entreprise ou du métier qu'elle décidera d'accompagner de façon privilégiée.**

À titre d'exemple, dans le cadre d'une société en croissance, elle peut se positionner comme conseillère et support dans le développement des compétences nécessaires aux Directions métiers. On peut également penser à une fonction RH qui se positionne comme une actrice clé de l'évolution des modes de travail, de la culture d'entreprise (internationalisation, travail en majorité distanciel, mode de management...) et de son organisation. Différents positionnements sont envisageables et induisent des propositions de valeurs et des leviers opérationnels distincts.

Selon notre enquête, cette démarche de réflexion est engagée par

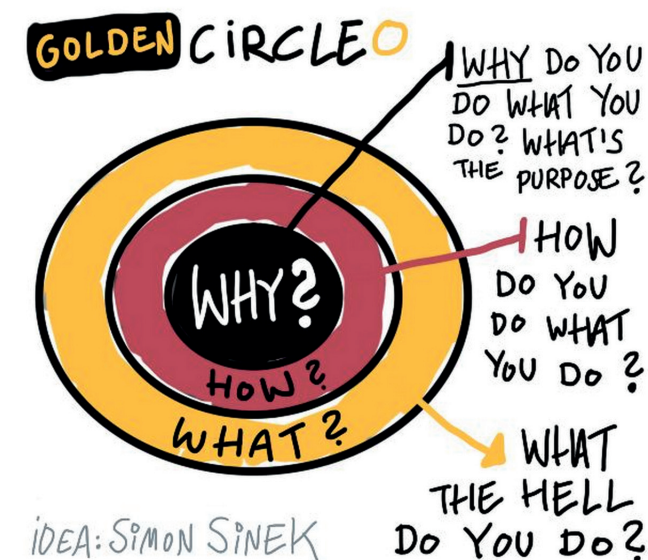
**66%**

des répondants qui mentionnent s'interroger « régulièrement » sur le positionnement de leur fonction.



Réfléchissez-vous au positionnement de votre fonction RH ?

Le Golden Circle de Simon Sinek est une bonne approche pour penser son positionnement. Il s'agit de définir la raison d'être de la fonction, le fameux « Why » de Simon Sinek. Réfléchissons au « Qui sommes-nous ? Pourquoi sommes-nous là ? A quoi souhaitons-nous servir ? » ou encore « Quelle place souhaitons-nous prendre dans notre écosystème ? »

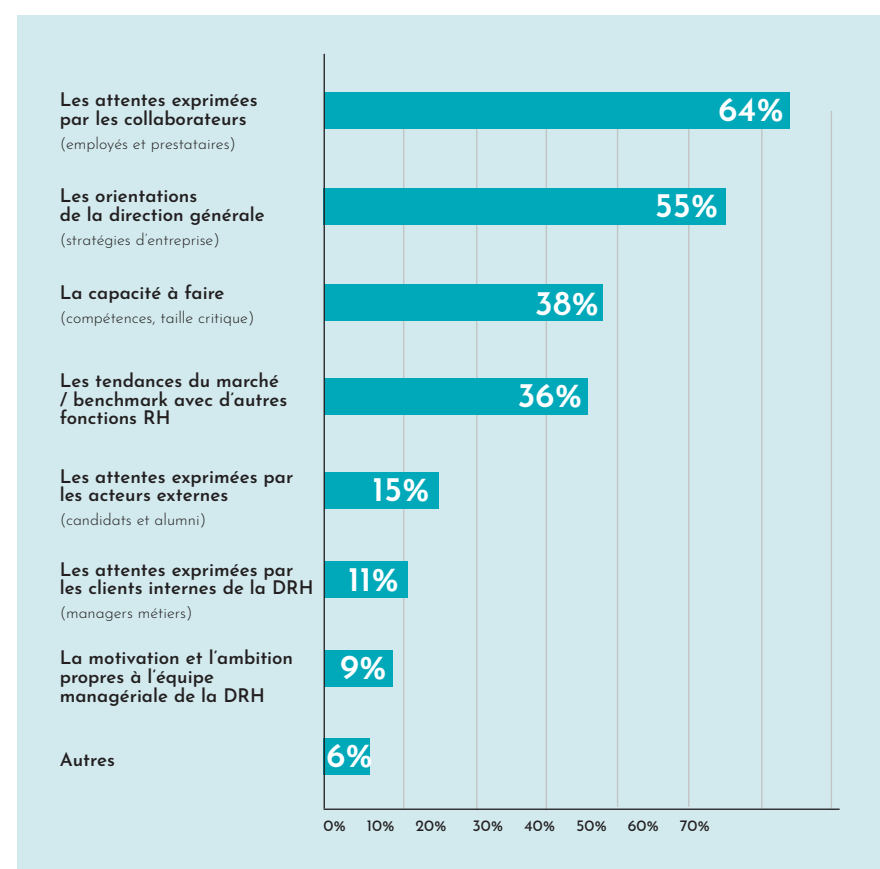


Pour nourrir cette réflexion, la fonction RH a besoin de bien **connaître et comprendre les attentes et des besoins de chaque segment « client »**, qu'il s'agisse des clients internes (direction générale, managers, collaborateurs) ou des clients externes comme les candidats ou les alumni. Suivant la segmentation définie, la fonction RH peut alors être amenée à développer un **positionnement protéiforme.**



Notre enquête montre que la réflexion sur le positionnement de la fonction RH se base principalement sur les **attentes exprimées par leurs collaborateurs** (64%) et par les **orientations stratégiques** portées par la direction générale (55%). Elle s'appuie également sur la **capacité à faire de la fonction** (38%) et les **tendances du marché** (36%). Néanmoins, seulement **11% se basent** sur les **attentes exprimées par des managers métiers** et **15% sur les attentes des candidats et des alumni**, pourtant clés pour la fonction RH.

Sur quel(s) élément(s) avez-vous basé la définition de votre positionnement cible ?



### L'AVIS DE L'EXPERT

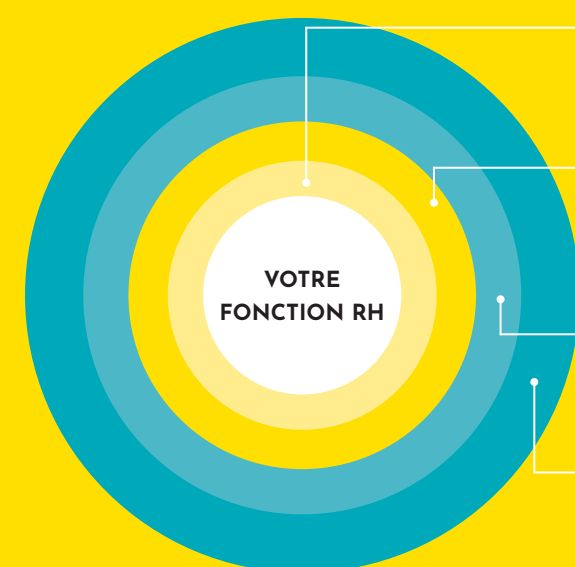
Et si la fonction RH était une entreprise comme les autres ?

Pascal Potié  
Executive Partner - Talisker



De même qu'une entreprise, la fonction RH vit et évolue dans son « marché ». A titre d'exemple, elle a des fournisseurs, des clients (collaborateurs, candidats, managers...), des actifs stratégiques mais aussi des « concurrents », par exemple, les prestataires RH conseillant les métiers et la DG. Pour accompagner sa réflexion autour de son positionnement et de sa proposition de valeur, elle peut s'appuyer sur certains outils :

- **Value Proposition Canvas** : Cet outil permet de définir la proposition de valeur en se concentrant sur le client : ses besoins et défis rencontrés. Il permet d'imaginer la réponse à y donner en termes d'offres de services et de produits.
- **Business Model Canvas** : Cet outil permet de retranscrire les éléments clés de son service ou produit, en mettant la proposition de valeur au cœur de la construction du modèle. On pense notamment aux segments clients, à la relation que l'on souhaite entretenir avec eux, aux activités et ressources clés pour bâtir le nouveau projet ou encore au modèle économique.
- **Plateforme de marque** : Cet exercice permet d'initier une réflexion collective autour du positionnement mais également de l'identité de la fonction RH. Il s'agit de s'interroger sur les 4 principales dimensions d'une plateforme de marque, en s'appuyant sur les questionnements suivants :



**Notre raison d'être** : Le sens de notre expertise dans l'organisation du Groupe. À quels enjeux souhaitons-nous répondre et comment ? Quelle est notre valeur ajoutée ?

**Notre vision** : Notre conviction intime et profonde sur le rôle de notre fonction. Quelles sont les nouvelles tendances de demain sur le marché ? Quelles sont celles qui pourraient être un levier pour notre fonction ?

**Notre ambition** : Le positionnement futur que nous souhaitons occuper dans l'organisation du Groupe. 2025, notre fonction a réussi : à quoi ressemblerait notre succès ? Qu'est ce qui a changé ?

**Notre manière d'être & de faire** : Le mode opératoire que nous avons choisi, l'attitude qui caractérise notre façon d'agir, les valeurs de comportement qui nous distinguent. Quelle relation souhaitons-nous entretenir avec nos clients ? Quelle est la place de nos clients dans nos réflexions, nos décisions ?

Cette démarche de réflexion sur son positionnement permet à la fonction RH de clarifier sa proposition de valeur pour l'entreprise et de contribuer à renforcer son rôle de business partner. Cela permet également aux collaborateurs de la fonction RH de focaliser leurs efforts sur le positionnement visé, individuellement et collectivement.

3.1.3 | UNE STRATÉGIE MARKETING AU SERVICE DE LA VALEUR DE LA FONCTION RH

Les démarches marketing des fonctions RH se résument encore beaucoup à des actions unitaires sur des activités telles que le recrutement, l'onboarding, l'amélioration du niveau de satisfaction des utilisateurs ou encore la communication.

Toutefois, revendiquer et développer son positionnement de partenaire stratégique au sein de l'organisation mérite d'être **construit et incarné par des initiatives cohérentes et pilotées**, répondant à des enjeux définis au préalable.

Ainsi, une fois son positionnement pensé et clarifié, la fonction RH a besoin de **structurer et coordonner des actions opérationnelles pour renforcer la valeur apportée à l'entreprise**. Pour cela, Talisker a élaboré un modèle de marketing de la fonction RH sur lequel elle pourra s'appuyer. Ce modèle est structuré autour de 5 piliers :



La suite du document présente les résultats de notre enquête suivant ces 4 piliers, complétés par des bonnes pratiques et des illustrations de travaux réalisés par des DRH.

3.2 L'EXPÉRIENCE CLIENT

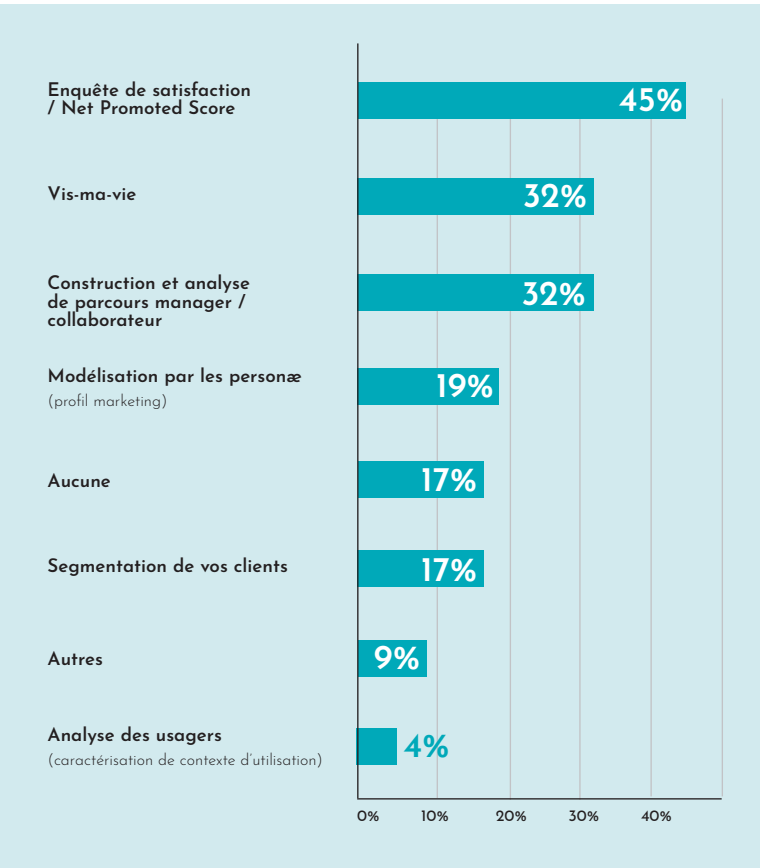
L'expérience client désigne l'ensemble des émotions et sentiments de vos clients avant, pendant et après l'utilisation d'un service ou d'un produit délivré par la fonction RH.

Les différents clients de la fonction RH s'attendent aujourd'hui à vivre une expérience sur-mesure, c'est à dire réactive, intuitive et avec un apport de conseils. Pour optimiser l'expérience client, il s'agit en premier lieu de comprendre celle qu'ils vivent aujourd'hui, et notamment les insatisfactions qu'ils peuvent ressentir, afin de pouvoir leur proposer une meilleure expérience.

3.2.1 | MODÉLISER & COMPRENDRE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Les DRH qui cherchent à savoir quelle expérience ils délivrent à leurs clients internes ont recours à différentes méthodes d'analyse avec, en tête, l'enquête de satisfaction ou NPS, utilisés par 45% des fonctions RH ayant répondu à l'étude.

Quelle(s) démarche(s) avez-vous adoptée(s) pour mieux connaître vos clients ?



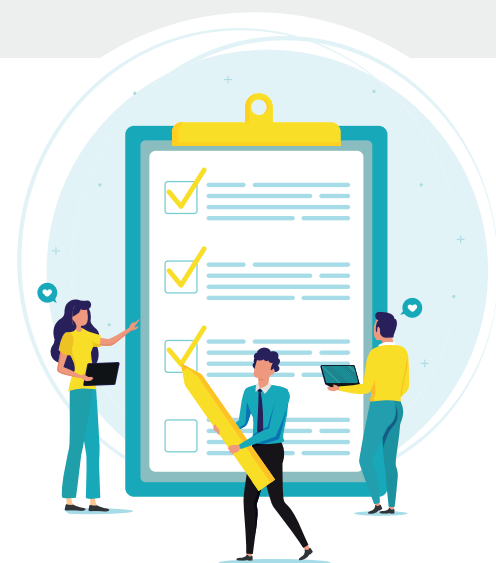
Les enquêtes de satisfaction sont généralement réalisées 1 fois par an, et ce autant pour les enquêtes à destination des managers (53%) que des collaborateurs (46%). 20% des fonctions RH n'évaluent la satisfaction que tous les deux ans et 8% ne l'évaluent jamais !

Pourtant, les attentes des clients de la fonction RH évoluent en permanence, mesurer leur satisfaction une fois par an n'est plus suffisant pour optimiser l'expérience vécue par les collaborateurs et être le plus aligné possible avec l'expérience attendue. Pour cela, **la perception et les émotions des clients de la fonction RH sont à collecter régulièrement**, et ce tout au long de son parcours : **avant, pendant et après l'usage d'un service de la fonction**. Afin de limiter le sentiment de sursollicitation, un panel tournant de collaborateurs représentatif peut être interrogé et il est recommandé de varier les modalités de collecte de la perception, à chaud et à froid.



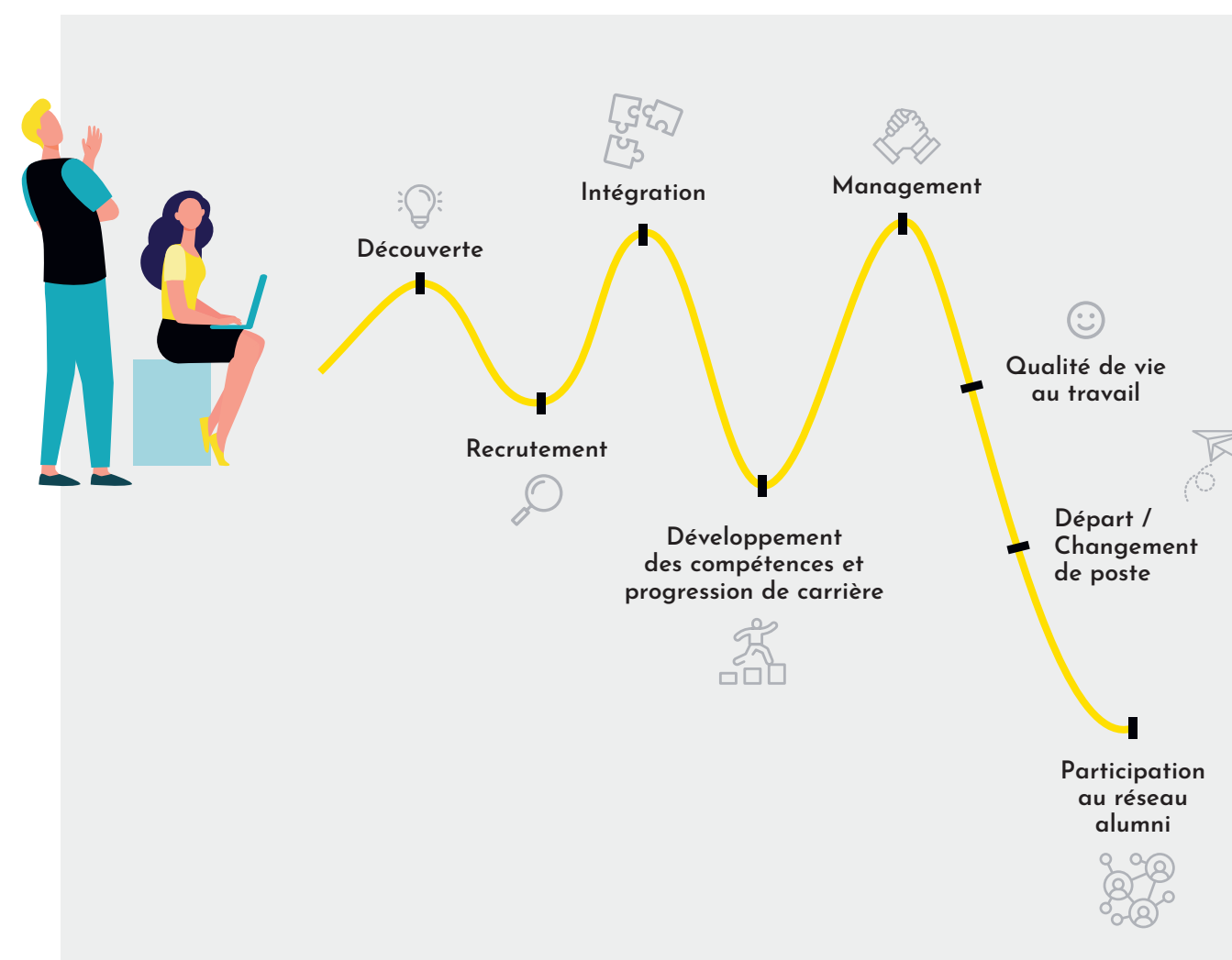
### ET SI ON UTILISAIT DE NOUVEAUX OUTILS ?

L'enquête de satisfaction reste, comme nous l'avons vu, le moyen le plus répandu pour comprendre ses clients. La mise en place d'un dispositif d'enquête peut être relativement lourd dû au nombre important de questions à cadrer, à l'analyse des résultats pouvant être complexe, et au temps parfois long de validation nécessaire par différents niveaux de l'organisation. Alors, lorsque vient le moment de se questionner sur le plan d'amélioration à mettre en place, on en oublierait presque les résultats. Certaines fonctions RH font l'usage d'enquêtes « Pulse » pour connaître en temps réel l'opinion de leurs collaborateurs sur des moments spécifiques vécus (intégration, travail à distance, diversité, inclusion...). Ces enquêtes sont courtes, personnalisées et distribuées de manière hebdomadaire ou mensuelle. Cela permet d'identifier plus rapidement les nouvelles tendances, et de jouer le rôle de système d'alerte afin d'ajuster au mieux l'expérience vécue par les collaborateurs.



Également, pour comprendre l'expérience que les équipes RH font vivre à leur client, la fonction RH peut **modéliser et analyser le parcours de chaque segment de population** lors des différentes interactions avec la fonction.

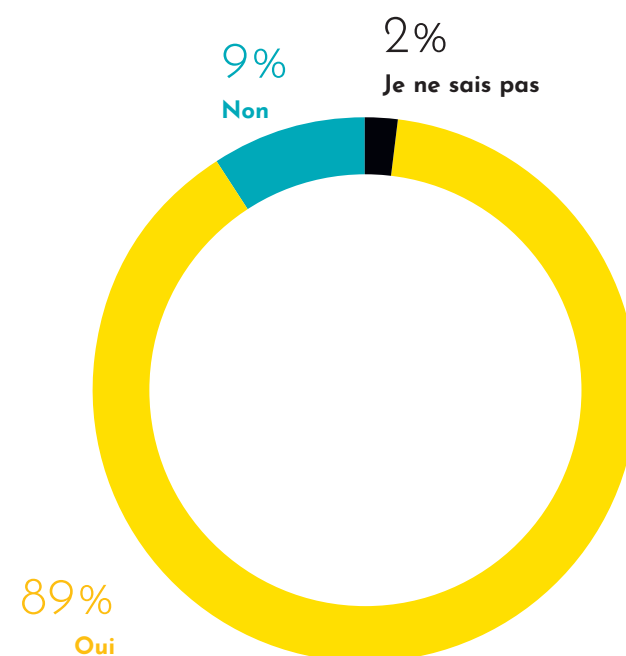
### Les grandes étapes du parcours collaborateur, Talisker



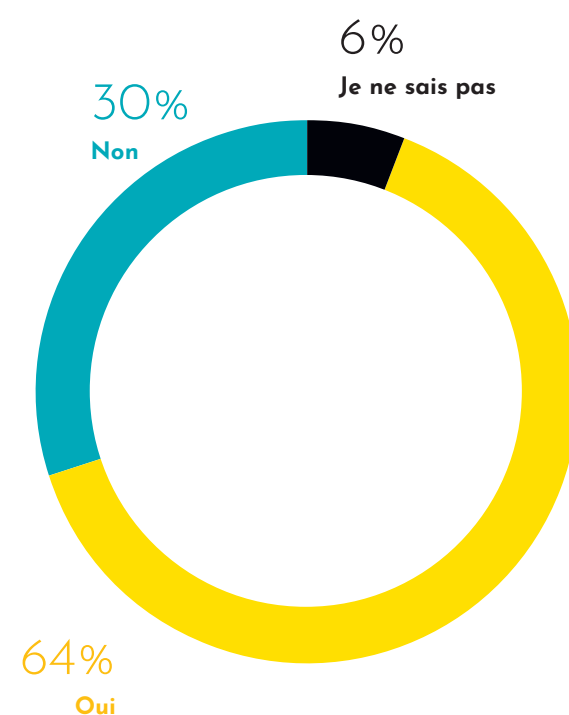
32% des enquêtés ont construit et analysé les parcours des collaborateurs et managers. Cette analyse des parcours clients est clef pour **identifier les points de satisfaction et les irritants potentiels**. Traiter ces irritants donne à la fonction l'opportunité d'**améliorer l'expérience vécue** et le **niveau de satisfaction des collaborateurs**. Par ailleurs, c'est aussi l'occasion d'identifier les points de satisfaction éventuels et les **valoriser pour faire rayonner les bonnes pratiques** déjà en place.

L'un des parcours client le plus connu et formalisé par la fonction RH est celui du **nouvel arrivant**, 89% des entreprises répondantes l'ont déjà défini. En revanche, si l'on regarde du côté du collaborateur sortant, elles ne sont plus que 64% à avoir travaillé sur la formalisation de son parcours.

Le parcours  
du **nouvel arrivant**  
est-il formalisé ?



Le parcours  
du **collaborateur sortant**  
est-il formalisé ?



Le design thinking peut également être un outil pertinent dans cette démarche de compréhension de l'expérience vécue. D'autant plus qu'il permet d'impliquer directement les clients dès la conception des parcours et de motiver les équipes vers les changements.

A titre d'exemple, l'expérience du recrutement est parfois mal vécue par les candidats. Le processus peut paraître compliqué, trop long, impersonnel, etc., le décomposer peut permettre d'identifier les irritants et d'y apporter des améliorations.

Si la majorité des DRH mettent en œuvre des démarches pour connaître l'expérience vécue par leurs clients, il en reste tout de même **17% qui n'ont encore rien engagé dans ce domaine.**



#### L'AVIS DE L'EXPERT

##### N'oubliez pas l'Offboarding !

La formalisation du parcours du nouvel arrivant est devenue une préoccupation largement partagée par les fonctions RH. Néanmoins, comprendre et porter attention au parcours du collaborateur sortant devient tout aussi nécessaire. En effet, le phénomène « Boomerang rehire » se développe de plus en plus, soit le fait pour un collaborateur de réintégrer une entreprise dans laquelle il a déjà travaillé. Vous avez donc tout intérêt à laisser une bonne image lors du départ du collaborateur et à l'accompagner, à la fois pour la réputation de votre organisation mais également pour la (re)-attraction de vos talents.

Déborah Smadja  
Consultante - Talisker



3.2.2 | DÉFINIR L'EXPÉRIENCE QUE VOUS VOULEZ FAIRE VIVRE À VOS CLIENTS

La pyramide de l'expérience client hiérarchise **les trois différents niveaux d'attente clients** :

■ 1<sup>er</sup> niveau - La satisfaction des besoins de base

La fonction propose un produit ou un service qui **répond fonctionnellement à un ou plusieurs besoins client** (exemples : accès à la fiche de paie, mise à disposition du badge pour un nouvel arrivant)

■ 2<sup>ème</sup> niveau - La facilité d'utilisation

La proposition de valeur est **perçue comme qualitative, l'utilisation est fluide et facile**. Si des obstacles surviennent, la fonction résout ces insatisfactions. (exemple : parcours d'intégration complet, clair et fluide pour le nouvel arrivant)

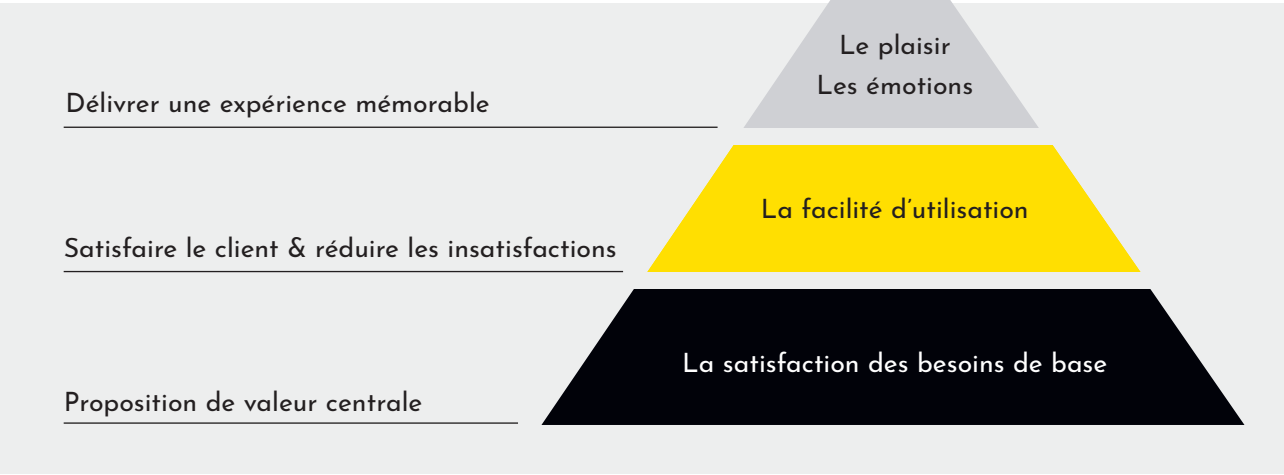
■ 3<sup>ème</sup> niveau - Le plaisir, les émotions

L'expérience vécue est considérée comme un **moment d'enchantement, qui génère des émotions positives**. Les besoins sont anticipés et les attentes dépassées. (exemples : petit déjeuner d'accueil du nouvel arrivant et invitation à témoigner de son rapport d'étonnement dans un but sincère d'amélioration continue, invitation à des événements d'équipe avant l'arrivée du collaborateur)

Aujourd'hui, **66% des fonctions RH s'engagent à répondre aux besoins de base de leurs clients internes, 45% facilitent l'utilisation de leurs services en personnalisant l'expérience associée** selon leurs typologies de clients et seulement **34% tentent de générer un moment d'émotion**.

Pyramide de l'expérience client

Source : « L'Expérience Client », Laurence Body et Christophe Tallec



Pour les fonctions RH, l'objectif est d'offrir une expérience mémorable à ses clients. Mais il s'agit avant tout de **garantir la satisfaction des besoins de base**. Une fois ces fondamentaux acquis, l'enjeu est d'atteindre le 2ème puis le 3ème niveaux, afin d'optimiser l'expérience client et de faire vivre des moments d'enchantement à ses collaborateurs.





### ET SI ON S'INSPIRAIT DES AUTRES ?

Veolia s'est donné l'objectif de faciliter la prise de poste de leurs nouveaux collaborateurs pour que leur intégration se fasse de façon fluide. Pour cela, l'équipe RH a fait appel à la solution Workelo et a réalisé plusieurs ateliers de Design Thinking pour analyser le parcours existant et le faire évoluer en intégrant les bonnes pratiques selon le métier du nouveau collaborateur.

Aujourd'hui, le processus administratif est simplifié : le collaborateur transmet ses documents (portrait de présentation, mutuelle et prévoyance) directement via l'application qui se charge de faire des rappels automatiques en cas de retard ou d'oubli. L'application permet ainsi de créer un lien régulier avec le futur collaborateur - dans le cas notamment où il intègre l'entreprise après sa période de préavis de départ de sa société précédente. Il reçoit des nouvelles chaque semaine, au travers de plusieurs activités qui lui sont proposées : quiz sur l'entreprise, sur le secteur d'activité ou encore du contenu sur l'entreprise (règlement intérieur, structure de rémunération...). De son côté, le manager reçoit des notifications de rappels pour préparer l'arrivée, pour appeler le futur employé et informer l'équipe.

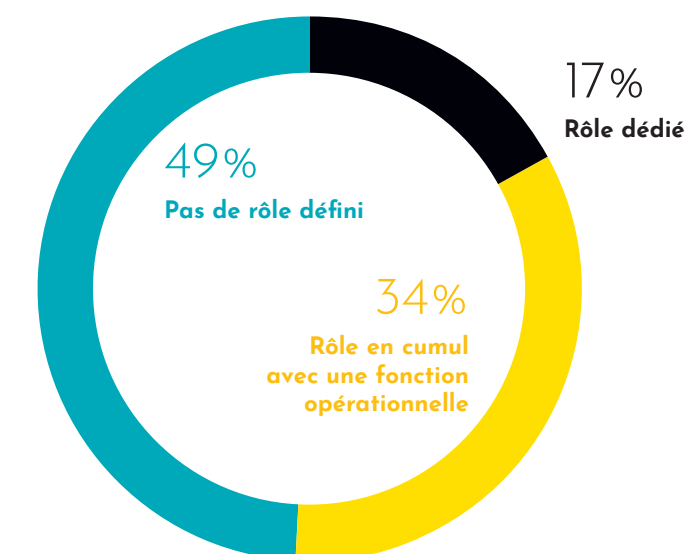


Cette application satisfait pleinement l'ensemble de ses utilisateurs : elle a notamment permis de limiter les retards administratifs et d'améliorer considérablement l'onboarding des nouveaux collaborateurs. Les retours d'expérience des collaborateurs sont collectés via des questionnaires ou les rapports d'étonnement qui permettent à l'équipe RH de s'améliorer en continu !

### 3.2.3 | FAIRE VIVRE L'EXPÉRIENCE CLIENT GRÂCE À LA RELATION CLIENT

Aujourd'hui, près de la moitié des fonctions RH interrogées **n'ont pas de rôle défini pour assurer la relation avec chacun de leurs clients**, **34% ont ce rôle en cumul d'une fonction opérationnelle** et seulement **17% ont dédié un rôle à cette fonction**.

Un rôle a-t-il été défini au sein de la fonction RH pour assurer la relation avec chacun de vos clients, de type BRM (Business Relationship Manager) ?



Ce type de rôle dédié à la relation client a vocation à **assurer un lien étroit avec chacun des clients de la DRH**. Il s'agit d'être le point de contact unique au sein de la DRH pour un métier donné, et ainsi de prendre en charge l'ensemble des demandes et attentes non satisfaites par les canaux en place.

Ce rôle, qui peut prendre différentes appellations (Business Partner, Business Relationship Manager, Chargé de Relation Client, ...), a pour **objectif de porter la responsabilité de l'ensemble des services que la DRH délivre à un client donné**. Il s'engage ainsi à garantir la **qualité de services attendue** par les métiers. Et pour cela, il agit en transverse auprès de l'ensemble des composantes de la DRH pour faire en sorte que le service apporté soit satisfaisant, et sinon à mettre en place un **plan d'action correctif**.

Un des leviers importants du Business Partner (ou équivalent) consiste, soit à participer au Codir de la direction métier dont il est en charge, soit à animer un comité métier-DRH qui a vocation à piloter l'ensemble des prestations que la DRH délivre à cette direction, aussi bien les projets que la qualité des services délivrés (recrutement, onboarding, évaluations...).



## L'AVIS DE L'EXPERT

## Mettre en place des rôles de business partner pour faire vivre l'expérience client

Le rôle de Business Partner de la fonction RH peut prendre des formes différentes selon les contextes, qui peuvent éventuellement se cumuler :

- Delivery Manager : Être responsable de la qualité des services RH délivrés
- Facilitateur : Aller sur le terrain pour comprendre la réalité opérationnelle et collecter les besoins métiers
- Consultant : Influencer la stratégie métier, en étant proactif et force de conseil

En tant que point de contact privilégié de ses clients sur un périmètre métier, le rôle de Business Partner porte idéalement les 3 casquettes.

Un bon business partner n'attendra pas que les métiers acceptent de l'impliquer car cela risque de ne jamais arriver ou trop tardivement. Il va proactivement au contact et prend des initiatives en nourrissant les réflexions de ses clients de partage d'expertises et de retours d'expérience et en proposant proactivement des solutions.

Ainsi, un business partner est un profil de très bon niveau aux compétences variées : capacité de mobilisation, compréhension des métiers de ses clients, capacité de négociation et bon relationnel, maîtrise de la réalité opérationnelle RH, proactivité et force de conseil...

Isabelle Galambert  
Partner - Talisker



## 3.3 LES SERVICES

## 3.3.1 | UNE OFFRE DE SERVICES FORMALISÉE MAIS ENCORE MÉCONNUE

La partie émergée du positionnement et de la proposition de valeur de la fonction RH réside dans son offre de services. Il apparaît donc naturel que cette dernière soit bien explicitée et connue de ses clients.

La fonction RH en a conscience et fait très majoritairement l'effort de formaliser son offre puisqu'elle la considère comme suffisamment décrite dans 85% des cas pour celle à destination des collaborateurs et dans 81% des cas pour l'offre de services à destination des managers.

Pour autant, celles-ci restent encore insuffisamment communiquées à ses clients.

43%

des fonctions RH affirment  
que leur offre de services est  
méconnue par les managers

et

36%

par les collaborateurs.

## 3.3.2 | CONSTRUIRE SON OFFRE DE SERVICES EN LIEN AVEC SON ENVIRONNEMENT

La première étape consiste à définir et maintenir à jour son offre de services en **priorisant par la valeur**. Cet exercice est à réaliser en lien fort avec les différents acteurs de l'entreprise au-delà de la fonction RH elle-même. Les besoins des différents clients de la fonction RH, les orientations stratégiques de l'organisation, les dernières tendances et la capacité à faire de la fonction seront des éléments clés à collecter pour définir une offre de services qui atteindra son marché et apportera la valeur espérée.



### TROIS BONNES PRATIQUES POUR DÉFINIR LES SERVICES RH À PROPOSER

■ **Impliquer les clients**, de la conception du service à sa mise en œuvre, est essentiel pour assurer la mise à disposition d'un service apportant une valeur perçue proche de la valeur espérée et promise.

Cela peut se faire notamment par la création de groupe d'utilisateurs clés les plus représentatifs de vos segments clients (exemples : un panel de collaborateurs de différents grades, des managers de différents métiers ou localisations).

Or actuellement, **seulement 13% des managers et 4% des collaborateurs sont impliqués dans la conception et l'amélioration continue des offres**. Une implication plus importante est nécessaire pour collecter leur perception et ainsi définir vos offres en fonction !

■ **Mettre en place une activité de veille sur les tendances ou solutions RH** permet d'enrichir les services offerts ou de donner des idées pour de nouveaux services.

■ **Définir une gouvernance de définition et d'évolution de l'offre de services RH** maintient une vision globale de l'offre de services et son adéquation avec la demande. Elle permet également de s'assurer que l'offre formalisée soit à jour au regard de ce qui est réellement proposé sur le terrain. Un collaborateur de l'équipe RH peut alors prendre en charge l'animation de cette gouvernance de façon récurrente, en impliquant l'ensemble des parties prenantes en transverse. Ainsi, gérer l'offre de services demande du temps et des capacités spécifiques de marketing et d'animation transverse. Cette activité récurrente est aujourd'hui traitée dans 61% des cas par des ressources dédiées ou en cumul avec un autre rôle.

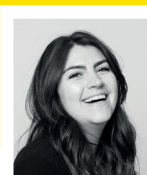


### L'AVIS DE L'EXPERT

N'oubliez pas ! La gestion des offres de services se pilote ! Il est nécessaire que la fonction RH mette en place une instance qui y soit associée et/ ou une personne en charge afin de gérer les évolutions du catalogue de service et du plan d'actions associé ; ainsi, l'amélioration continue de l'offre de la fonction RH devient naturelle.

Si un rôle est créé et dédié à cela, il doit être rempli par un profil capable de prendre du recul sur sa direction. Son rôle consiste à organiser et animer la réflexion sur l'apport de valeur des services, définir les critères de priorisation entre les nouveaux services envisagés, piloter la formalisation adéquate et orientée utilisateur des nouveaux services et leurs ajouts aux catalogues.

Camille Heissel  
Manager - Talisker



### 3.3.3 | STRUCTURER SON OFFRE DE SERVICES POUR ASSURER CLARTÉ ET ADAPTATION À LA POPULATION CIBLE

Votre panel de clients est vaste (candidats, collaborateurs, managers...) et vos offres sont différentes selon la population concernée. A titre d'exemple, proposer un parcours d'intégration à un nouvel arrivant et mettre à disposition des managers des moyens d'évaluation de leur équipe sont des services RH à proposer de façon bien distincte.

Il est donc important de **structurer votre offre par population cible**, ce qui amène finalement à définir non pas un catalogue de services mais plutôt deux catalogues (à destination des collaborateurs et managers métiers), voire davantage.





UN CATALOGUE POUR QUOI ?

Un catalogue pour faire rayonner la valeur de la fonction RH, mais pas que...

Pour construire un catalogue de services structuré, il s'agit de définir ses objectifs prioritaires qui viendront orienter le fond et la forme de celui-ci.

Principaux objectifs d'un catalogue de services

Mettre en visibilité et en valeur ses activités

Principales caractéristiques du catalogue de services

- Simple et compréhensible
- Mise en avant de la valeur ajoutée de la fonction RH
- Exhaustif vis-à-vis du périmètre de la fonction RH

Favoriser les bons usages et augmenter la satisfaction utilisateur

- Description simple et compréhensible des services, en relation avec leurs usages
- Pas obligatoirement exhaustif

Bâtir des engagements réciproques

- Précision claire des niveaux d'engagements de services disponibles
- Prérequis de la part de l'utilisateur du service

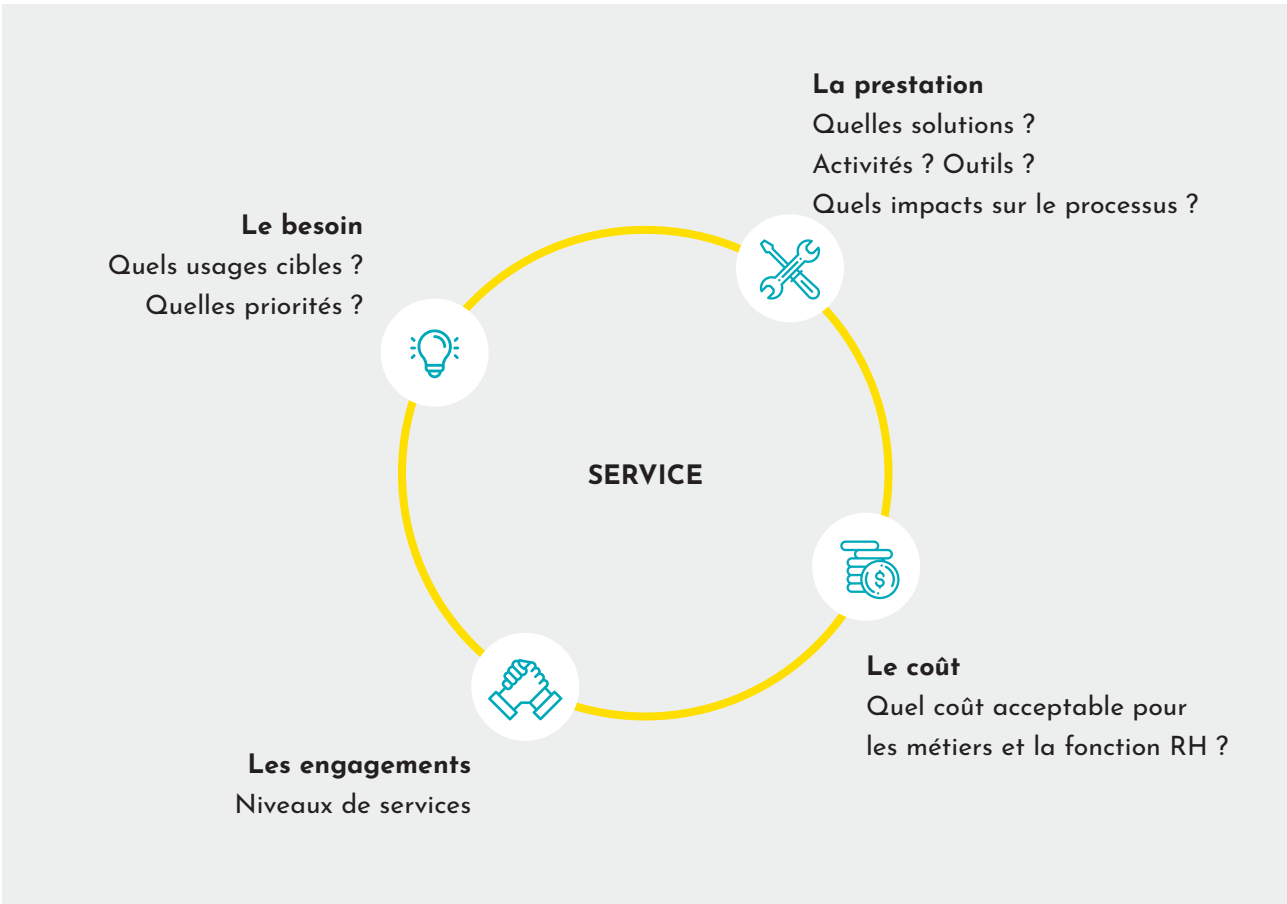
Favoriser la productivité et l'impact de la fonction RH

- Visibilité des préférences utilisateurs
- Automatisation de la gestion de la demande de service

La structuration la plus intuitive aux yeux des lecteurs du catalogue est celle par usage et/ou profil, car elle rend facilement accessible l'apport de valeur des services.

Pour formaliser un service, nous suggérons d'y intégrer à minima 4 principaux éléments :

- Besoin** : Description fonctionnelle du service (usages par les clients, enjeux, objectifs, priorités)
- Prestation** : Composants du service (activités, outils)
- Engagements** : Niveaux de services (ex : délais, réactivité, prérequis)
- Coût (si pertinent)** : Définition du coût et du modèle de facturation



Une fois ces services définis et catégorisés, il s'agit de s'assurer de leur diffusion auprès des différentes cibles adressées.

3.3.4 | LE CATALOGUE DE SERVICES, UN OUTIL PUISSANT POURTANT SOUS-UTILISÉ

Bien que la majorité des fonctions RH affirment rendre accessibles leurs offres de services, **43% annoncent que leur offre de services est insuffisamment connue** par leurs **managers et 36% par leurs collaborateurs**. Définir ses services et les partager via des actions de communication ne suffit plus, il s’agit de les **centraliser en un endroit unique** : le catalogue de services, souvent mis à disposition sur un portail.

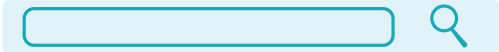
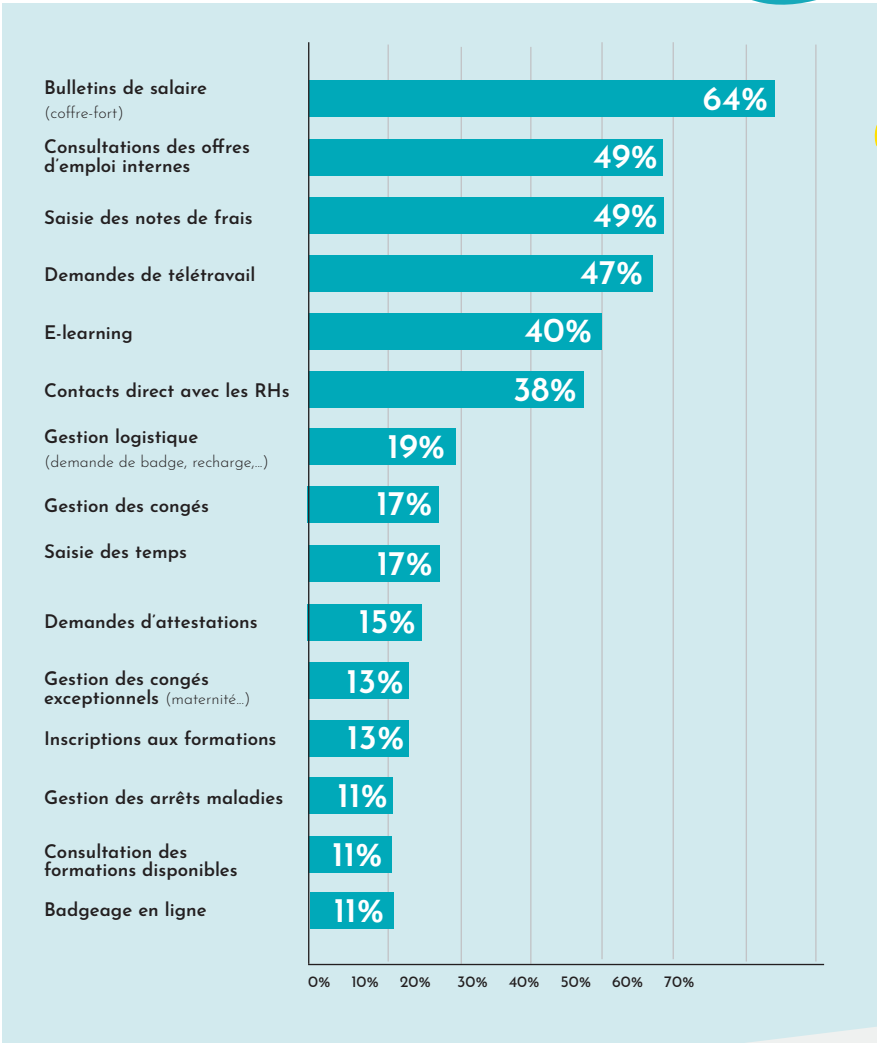
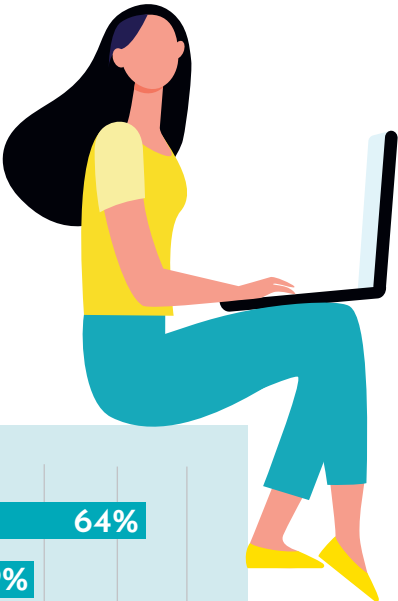
Le catalogue de services, réelle vitrine de la fonction RH, représente aujourd’hui une interface de plus en plus incontournable. Il accompagne un collaborateur tout le long de son parcours employé en lui permettant de découvrir l’intégralité des services proposés par la fonction RH et ce, à partir d’un canal unique. Il accompagne également le manager dans son rôle que ce soit par exemple pour le recrutement, les évaluations et le développement de ses équipes ou encore l’accompagnement aux bonnes pratiques managériales.



4 BONNES PRATIQUES POUR CONCEVOIR SON CATALOGUE DE SERVICES

- **Construire une présentation orientée usage des services** : expliciter en priorité les usages utilisateurs permis par le service avant d’en spécifier les modalités et le contenu détaillé
- **Créer une vitrine marketing épurée, ergonomique**, avec un accès progressif aux informations détaillées
- **Offrir des services standards vs sur-mesure** selon le profil des clients
- **Intégrer si possible dans la présentation du service l’accès à des fonctionnalités** (exemple : lien vers le portail de gestion des congés) ou des informations en ligne

Quelles sont vos offres accessibles en ligne ?



Exemple de portail de services, accompagné par Talisker



3.3.5 | VERS UNE AMÉLIORATION CONTINUE DES SERVICES PROPOSÉS

Le catalogue de services se doit d’être ancré dans la réalité, et donc d’être **ré-évalué régulièrement**, sur la base de la **satisfaction client collectée**, de l’évolution des **besoins clients** et du **contexte et de la stratégie de l’organisation**.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour évaluer la satisfaction autour des services proposés. Cela peut se faire par la création de groupes d’utilisateurs clés impliqués tout le long de la conception de service et qui sont amenés à tester en continu, selon les améliorations réalisées ou encore par les enquêtes de satisfaction plus traditionnelles.

Le catalogue de services, s’il est digitalisé, peut également intégrer des fonctionnalités de type Réseau social collectant les avis et suggestions des utilisateurs. Cela permet d’engager une dynamique, dans un autre contexte qu’un incident.



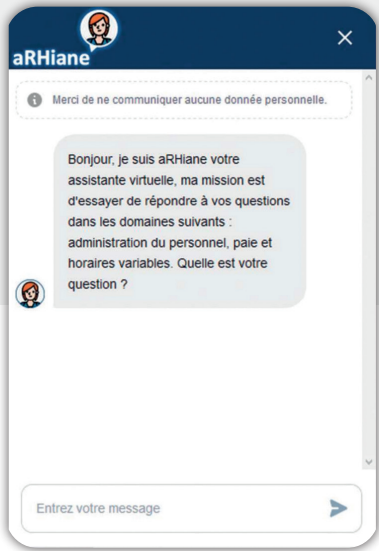
ET SI ON UTILISAIT DES NOUVEAUX OUTILS ?

La mise en place d’agent conversationnel, plus connu sous le nom de « ChatBot », intégrant de l’intelligence artificielle, est également un outil intéressant pour faciliter l’autonomie de l’utilisateur dans la découverte et l’usage des services et la fourniture d’un support réactif.

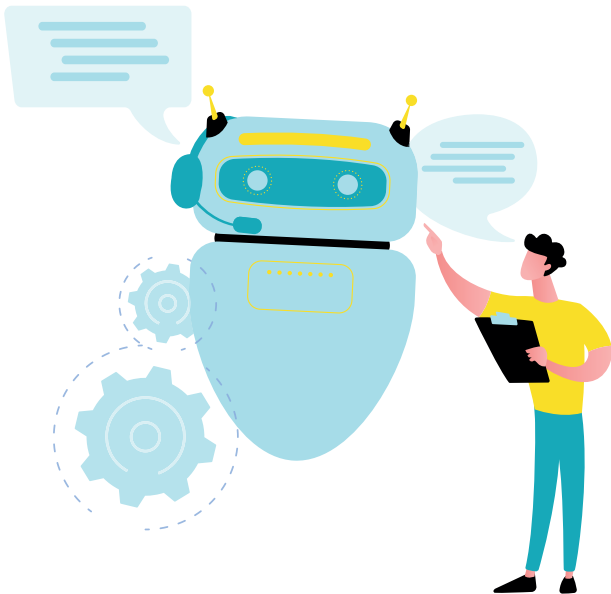
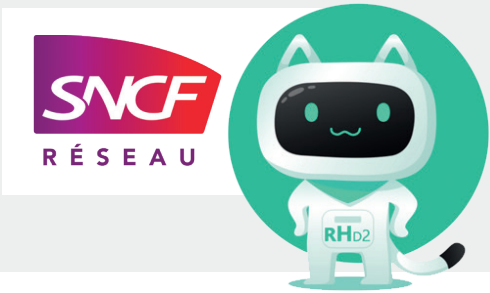
C’est le parti pris de la SNCF ou encore la CNAV avec son chatbot aRHiane qui prend en charge les questions de premier niveau liées à la gestion de la paie. En plus de réduire la sollicitation des équipes, il permet de capter les enjeux majeurs liés au service et de s’améliorer en continu.

**Illustration et exemple issus de l’ouvrage**  
**« Innovations RH et managériales : 70 pratiques innovantes pour passer à l’action, 2022 »**

Chat Bot aRHiane



Chat Bot, SNCF Réseau



En complément de l'évaluation des services existants, la fonction RH doit faire vivre l'ensemble des services proposés en y **ajoutant des nouveaux services sur la base des besoins collectés**. Des services « en fin de vie » peuvent ainsi être supprimés, et d'autres ajoutés au regard de l'émergence de nouveaux besoins.

Un « portefeuille de services » peut être créé et alimenté. Il contient les services produits dans le passé et dont il reste une trace, le catalogue des services tel que décrit ci-dessus, ainsi que les prochains services qui seront assurés. La vision à plus ou moins long terme pour cette dernière partie se décide au niveau de la gouvernance associée dans la fonction RH.

Ultimement, l'amélioration continue de ce que propose la fonction RH permet de répondre de façon concrète, réactive, et pleinement efficace aux problématiques liées aux usages des collaborateurs et des managers. Ainsi, les services rendus cesseront d'être perçus comme chronophages ou purement réglementaires pour apparaître comme des services à valeur ajoutée en eux-mêmes.



### 3.4 LA COMMUNICATION

Quatrième pilier du marketing des fonctions internes, la communication fait ainsi porter la voix de la fonction RH et valorise son positionnement dans l'entreprise et à l'extérieur.

Les enjeux sont nombreux :

- Renforcer le **positionnement** de la fonction vis-à-vis de ses clients
- **Rendre lisible** sa proposition de valeur
- **Accroître l'impact de ses actions** en favorisant leur connaissance et compréhension par les collaborateurs et managers
- **Être transparente** sur ses modes de fonctionnement
- Participer au **développement de la réputation** de l'entreprise, et, in fine à son **attractivité** auprès de nouveaux talents via la marque employeur
- En interne à la fonction RH, renforcer le **collectif RH**

L'enjeu est perçu par les RH et plus de

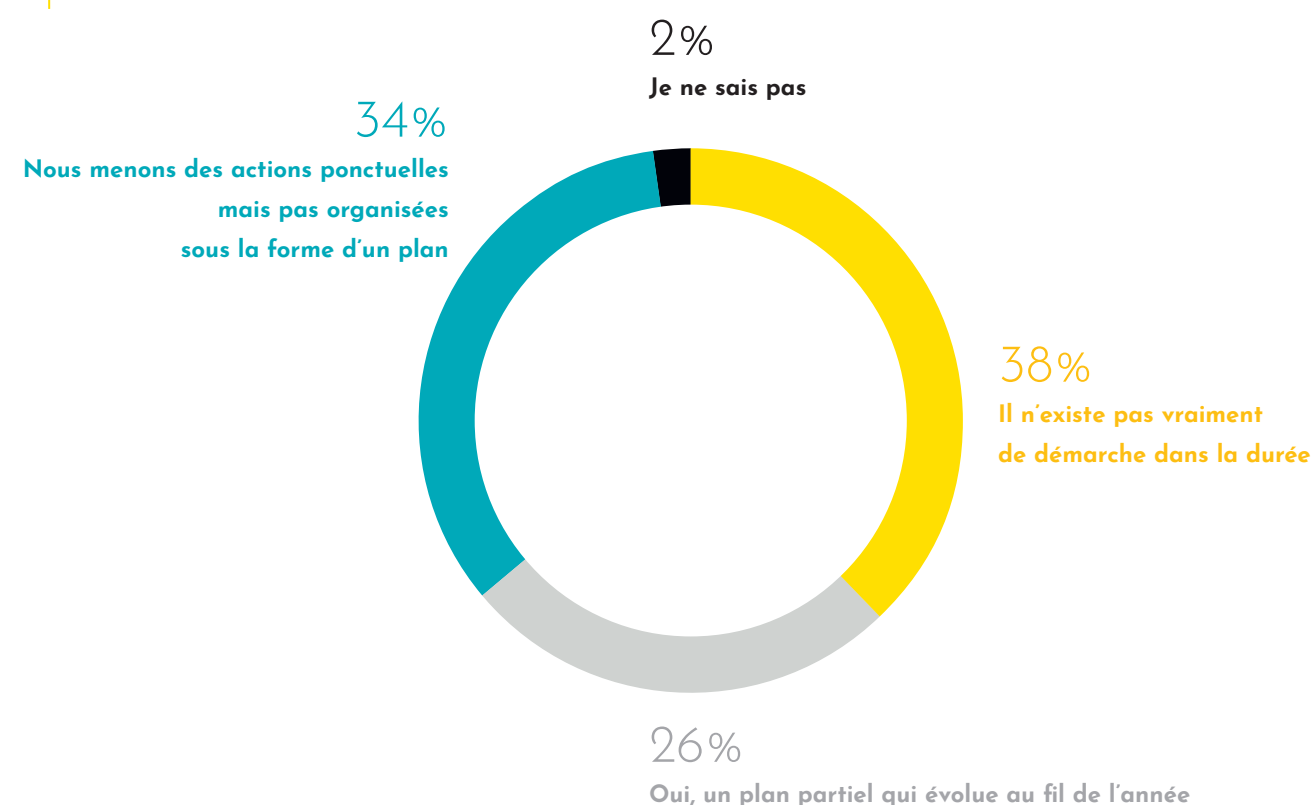
**60%**

affirment communiquer régulièrement.

Les fonctions RH se saisissent du sujet et embrassent la pratique : **60% des répondants affirment communiquer régulièrement**. Cependant, elles gagneraient à la structurer davantage pour le faire efficacement et ainsi piloter leur communication avec des moyens à la hauteur de leurs enjeux.

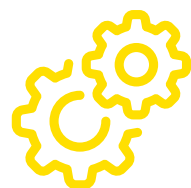
En effet, 38% des répondants déclarent ne pas avoir de démarche structurée et 34% communiquer seulement de façon ponctuelle.

Disposez-vous d'un plan de communication interne à la fonction RH ?



### 3.4.1 | DE QUOI PARLEZ-VOUS À VOS CLIENTS ?

Peut-être plus encore que pour les autres fonctions internes de l'entreprise, la fonction RH matérialise le positionnement de l'entreprise auprès de publics aux besoins variés. Pour porter sa proposition de valeur et communiquer une intention homogène auprès de l'ensemble de leurs audiences, les fonctions RH couvrent classiquement 5 grands thèmes :



#### La communication sur le fonctionnement courant

Il s'agit des communications liées aux activités administratives comme les mailings concernant la paie, le partage des contrats, une note d'information concernant l'intéressement, les congés et autres aspects légaux.



#### La communication sur projet

Elle englobe toutes les informations sur le lancement, la vie d'un projet et les retours d'expérience associés. A titre d'exemple, le développement de la flexibilité au travail ou bien encore la digitalisation des services RH sont deux types de projets couramment couverts par la fonction RH qui méritent une communication active.



#### La communication sur l'offre de services de la fonction RH

Il s'agit d'informer les collaborateurs de tous les services mis en place par la fonction et à leur disposition. Ce vont être des mailings comprenant le mode opératoire de saisie et gestion des congés sur la plateforme dédiée, le partage d'une FAQ autour des entretiens annuels ou encore le process de recrutement.



#### La communication institutionnelle

Il s'agit ici des communications qui promeuvent l'image de marque de la fonction, à l'interne et à l'externe : on parle des actions menées par la fonction, de ses équipes, de ses succès, de ses valeurs, etc.

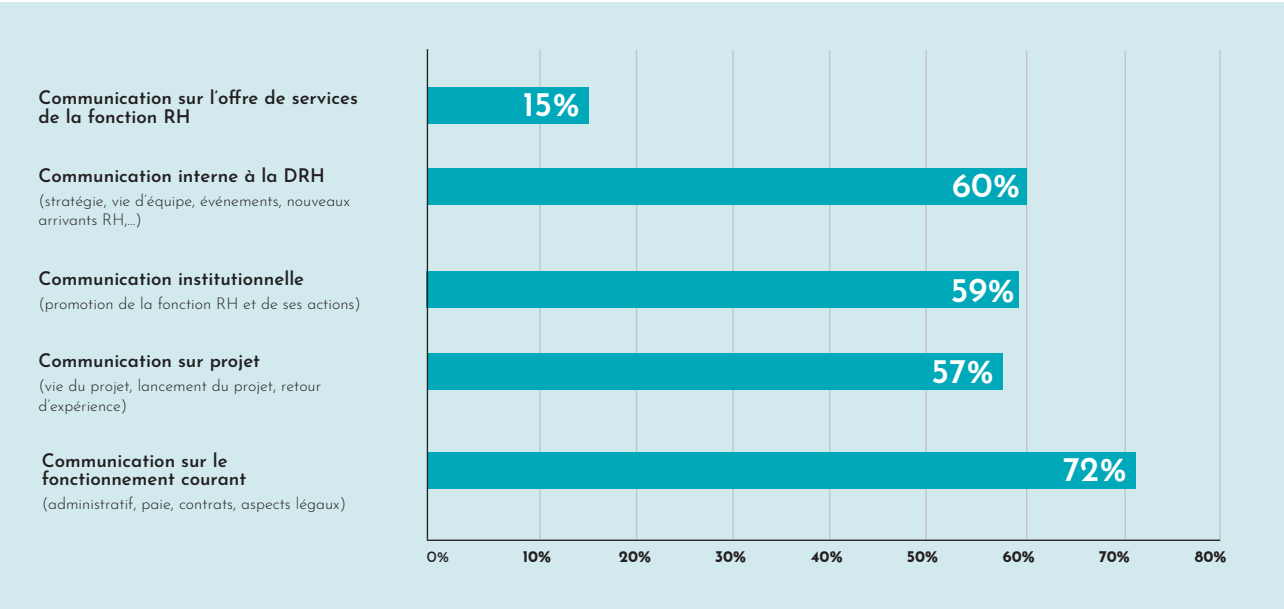


#### La communication interne à la fonction RH

Ce peut être d'annoncer les nouveaux arrivants/les départs, de fédérer autour d'événements interne au service, ou bien encore d'assurer la diffusion des informations autour de la stratégie de la fonction à tous.

L'étude révèle un **consensus** autour de l'importance des communications sur le **fonctionnement courant** (administratif, paie, contrats, aspects légaux...), **la communication interne à la DRH** (stratégie, vie d'équipe, événements, nouveaux arrivants RH,...) et la communication institutionnelle (image de marque de l'entreprise). Respectivement 72%, 60% et 57% des entreprises confirment couvrir ces sujets du quotidien.

Quel(s) type(s) de communication pratiquez-vous ?



A l'inverse, **les fonctions RH communiquent encore peu sur leur offre de services** : **15%** des entreprises interrogées seulement affirment traiter le sujet. Ce qui est regrettable, quand on sait qu'en parallèle, elles déplorent à **43%** une offre de services riche, décrite mais insuffisamment connue des collaborateurs.



3.4.2 | LA MARQUE EMPLOYEUR, UNE ATTENTE DE PLUS EN PLUS FORTE DES ENTREPRISES

La **communication institutionnelle** s'attache à restituer la valeur et le fonctionnement de la fonction : sa structure, ses ressources, son identité, ses ambitions, sa légitimité, ses décisions. Parmi les sujets portés par la communication institutionnelle, nous retrouvons la **marque employeur**.

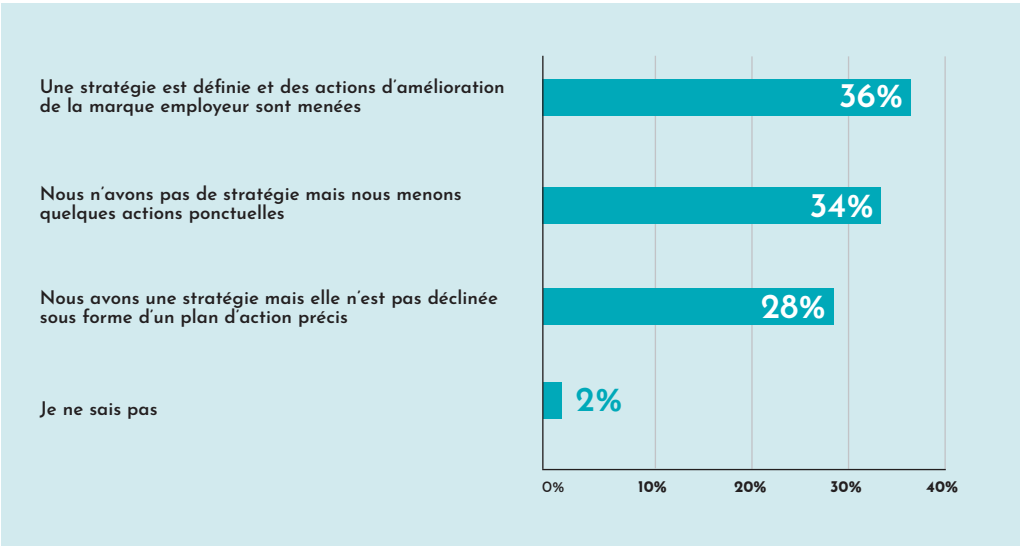


DE QUOI PARLE-T-ON ?

La marque employeur vise à soigner et promouvoir l'image de l'entreprise pour la rendre attractive sur le marché de l'emploi. Cette démarche est propre à chaque entreprise selon son identité et ses objectifs.

Cela demande un travail préalable important, qui n'est pas encore porté par toutes les fonctions RH : on remarque que **34%** des répondants **n'ont pas à ce jour de stratégie de marque employeur**.

À quel niveau votre stratégie de marque employeur est-elle définie et mise en œuvre ?



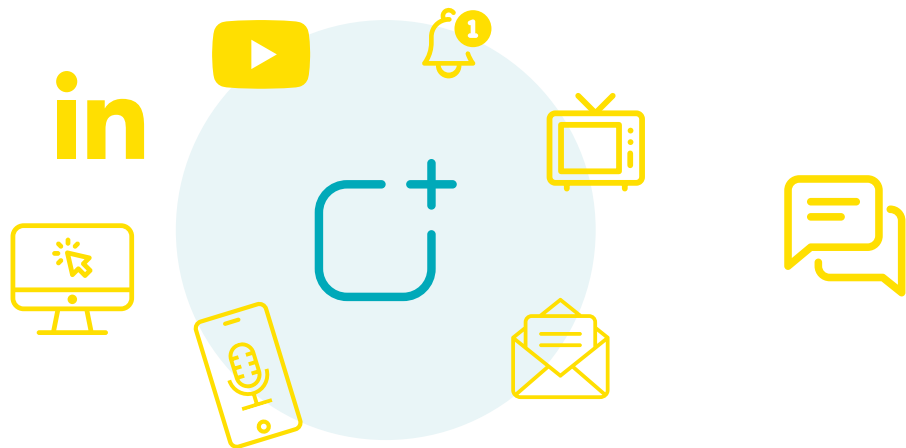
En revanche, **100% des entreprises** ayant dédié un rôle à la communication de leur fonction RH **ont une stratégie de marque employeur associée**, avec des axes d’actions identifiés.

La fonction RH diversifie ses médias et ses formats, elle se mobilise pour être entendue, en particulier dans ses missions de recrutement, qui représentent un enjeu conséquent pour l’entreprise. Quelques exemples pour illustrer de nouveaux cas d’usage :

- **La Marine Nationale** développe son recrutement grâce à la mise en place d’une plateforme conversationnelle avec ses Marins. Résultat : 90% des discussions sont considérées comme utiles par les candidats et 50% des candidats déclarent avoir une meilleure perception de la Marine Nationale grâce à cette plateforme.
- **MeltOne** fait la part belle à sa culture collaborateurs, via la prise de parole et la reconnaissance des parcours internes, au travers d’interviews et de livres d’or numériques.
- **Groupama** accompagne les élèves de lycées et de BTS du territoire au travers d’une application (GAME’UP) de découverte des métiers de l’assurance pour susciter des vocations.
- **SYSTRA France** propose une aventure immersive en réalité virtuelle : les candidats se promènent dans les tunnels du métro, dans les télécabines d’un téléphérique ou sur une voie ferrée pour découvrir ainsi les opportunités de carrière qui peuvent les attendre au sein du groupe.

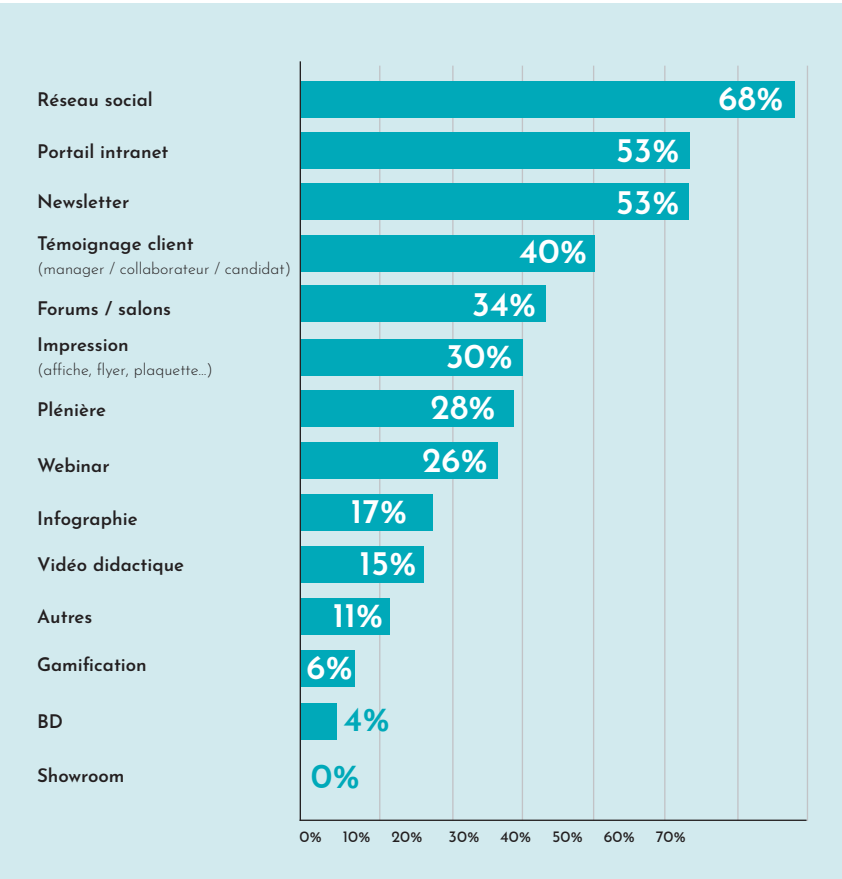
3.4.3 | COMMENT PARLEZ-VOUS À VOS CLIENTS ?

L’entreprise n’échappe pas au phénomène du triple A : Anything, Anytime, Anywhere. Nous le vivons chacun quotidiennement : la communication est omniprésente, à toute heure et via des canaux et formats polymorphes.



Les fonctions internes de l’entreprise, dont fait partie la fonction RH, se mettent au diapason. L’enquête révèle qu’elle exploite un éventail de canaux et de formats riches :

Pour votre communication RH en général, quels canaux / formats utilisez-vous pour communiquer ?



On observe que les canaux les plus utilisés sont les réseaux sociaux (68%), le portail intranet (53%) et les forums/salons (34%). On observe également que les formats de communication les plus utilisés sont la newsletter (53%), les témoignages client (40%) et contre toute attente, les impressions (30%) (affiche, flyer, plaquette...).

Pour toucher l’ensemble de son auditoire et assurer la mémorisation de l’information, il ne faut pas hésiter à **démultiplier les prises de paroles en jouant sur les canaux et formats** ! Quiz, vidéo, infographie, podcast, e-learning, événementiel, print, radio, interview, les possibilités sont infinies. Et comme on aime le dire chez Talisker : « Communiquer c’est répéter ! »

### 3.4.4 | LA COMMUNICATION, ÇA SE PILOTE ET ÇA S'ANIME !

Pour porter ses fruits et s'inscrire dans le temps long, la communication a besoin d'être **sponsorisée par le Top Management** et pilotée par une ressource identifiée.



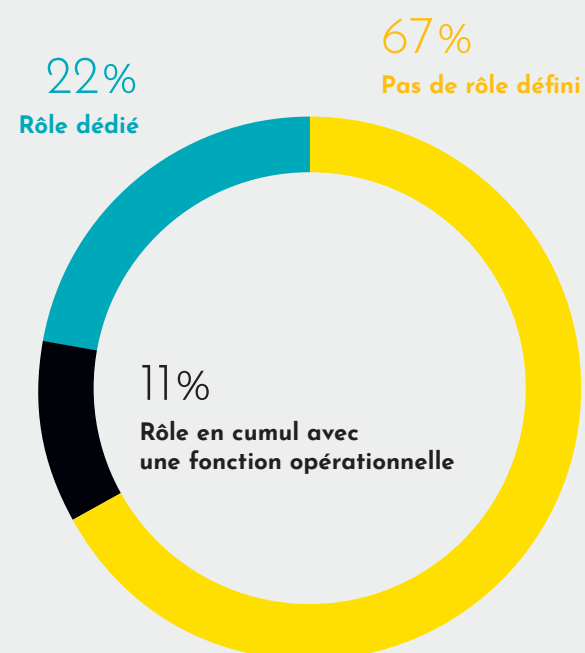
#### QUELQUES BONNES PRATIQUES

**Elle doit être incarnée par un acteur identifié et dont c'est le job (du moins en partie).**

Cette personne n'est pas forcément affectée à temps plein à cette tâche mais il/elle est identifié comme Mr/Mme « Communication » au sein de la DRH et il/elle insuffle une dynamique au collectif en animant ces travaux. C'est aussi la personne garante de la cohérence de la communication (homogénéité des livrables de communication, rythme de publication, etc.).

**22% des entreprises interrogées reconnaissent l'importance de cette mission et lui consacrent un poste dédié quand 67% n'ont pas de rôle attribué.**

Un rôle a-t-il été défini au sein de la fonction RH pour assurer la communication de la fonction ?



**Elle doit s'inscrire dans le temps long.**

Pour pérenniser la démarche, la fonction RH doit construire sa stratégie de communication. Une initiative de communication isolée a peu de chances d'aboutir. Elle se doit également d'être pilotée au moyen d'un plan de communication et d'un comité éditorial. Cet organe essentiel de la communication permet de coordonner les actions, les messages et les médias afin d'en assurer à la fois la cohérence d'ensemble et les couples canaux - publics ciblés.

Les fonctions RH ont encore une marge de progression importante sur ce point, en effet **77% des entreprises n'ont pas de plan de communication officiellement défini.**

**Elle doit être alimentée continuellement.**

Les comités éditoriaux vont permettre d'alimenter le plan de communication grâce aux entrants des participants. Ces comités sont primordiaux pour avoir une communication cohérente, cadencée et alignée avec l'actualité de la fonction. On veillera également à vérifier que l'ensemble des productions sont alignées avec les objectifs de communications, via la ligne éditoriale, qu'elles adressent l'ensemble des personae, et que les canaux et formats sont diversifiés.



#### L'AVIS DE L'EXPERT

La communication peut paraître accessoire ou futile, elle n'en est pas moins le socle de la confiance dans la relation entre les fonctions de l'entreprise : dire, montrer, prouver, écouter, échanger, comprendre sont des actes sociaux.

Si les actes sont évidemment la concrétisation d'une ambition, la communication en est l'engagement. La communication d'une organisation est à la fois « verbale » - sa communication produite - et « non verbale » - la posture de ses membres, et en particulier de son dirigeant.

Cet alignement entre la posture et le verbal installe la confiance et polarise les actions de tous les membres de l'organisation.

Jean-Luc Dagron  
Partner - Talisker



## 3.5 LES COMPÉTENCES & POSTURES

### 3.5.1 | ADAPTER SA POSTURE & SES COMPÉTENCES

Au-delà de son positionnement, de l'expérience qu'elle fait vivre et des offres qu'elle propose, la fonction RH doit également penser à **adapter la posture de ses collaborateurs et maîtriser de nouvelles compétences** pour être en phase avec les **attentes de ses clients et délivrer la proposition de valeur définie**.

En effet, les collaborateurs RH sont amenés, quotidiennement, à être au contact de leurs clients dans le cadre de projets internes, lorsqu'ils délivrent des services RH ou encore lors d'événements favorisant la marque employeur de l'entreprise (salons étudiants, etc.). Ils doivent ainsi tous **incarner pleinement le positionnement de la fonction et décliner à leur niveau la stratégie marketing**. Cela nécessite, pour les équipes RH, de **développer ou renforcer des éléments de posture clés**.

### 3.5.2 | TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE CONSEIL, INNOVATION ET GARDIEN DES RÈGLES

Trois types de postures nous paraissent essentielles pour les équipes RH pour promouvoir la fonction RH dans son rôle de partenaire stratégique.

1. La première posture consiste en un subtil **équilibre entre la posture de contrôle et de conseil**. Dans le rôle de collaborateur RH, et en particulier dans les interactions avec les managers, il y a bien cette dimension de « gardien de la bonne règle ».

Particulièrement en France, la bonne application des différentes réglementations sociales relève d'une réelle expertise qui implique d'indiquer ce qui peut et ne peut pas être fait dans chaque circonstance de gestion des équipes.

En termes de posture, il convient donc et jusque dans le quotidien de chaque interaction, que le collaborateur RH ne soit pas perçu par le manager comme celui qui « dit non », mais bien plutôt comme celui qui apporte un conseil éclairé et circonstancié à chaque manager pour suggérer d'autres alternatives et résoudre la situation de management qui pose problème, tout en respectant le cadre réglementaire.

Ce rôle de pédagogue sur la façon d'appliquer les règles du droit social reste l'un des fonda-

mentaux du rôle du collaborateur RH en toute circonstance. Il prend encore plus d'importance lorsque les managers doivent préparer et mettre en place des changements organisationnels.

Sur cette première posture, les fonctions RH sont plutôt bien perçues par leurs homologues métiers, puisqu'ils sont vus comme empathique à 81% et apportant un rôle de conseil à 73%.

2. Aussi, se dégage une double dimension pour soutenir les transformations : on constate que le collaborateur RH joue un rôle important de conseil aux managers sur leurs projets de changement tout en devant mener à bien les projets que la Direction RH elle-même initie.

Le collaborateur RH a donc besoin d'adopter la **posture de pilote et d'accompagnateur du changement** sur différents projets et aussi de bien maîtriser la **posture de coach des managers** qui conduisent leurs propres projets de changement.

3. Enfin, pour que le collaborateur RH contribue à soutenir la transformation des organisations, une **posture d'ouverture sur l'externe** est clé.

Il s'agit, en dépit de la pression opérationnelle du quotidien (nous pensons actuellement tout particulièrement à la recherche de ressources), de consacrer suffisamment de temps pour aller chercher à l'extérieur de l'organisation les innovations, tendances, nouvelles pratiques et innovations technologiques qu'il serait pertinent d'adopter pour renforcer ou accélérer leurs propres changements.

Incarner cette posture est un véritable défi pour nombre de collaborateurs RH attendus sur d'autres priorités opérationnelles. D'ailleurs, 68% des métiers les perçoivent comme insuffisamment innovants.

Vouloir positionner la fonction RH comme partenaire stratégique implique cet effort pour identifier les domaines où de nouvelles approches ou solutions seraient pertinentes au regard des enjeux business, des efforts demandés aux équipes ou tout simplement pour que la transformation humaine des organisations ne reste pas un vain mot.

## 3.5.3 | COMMENT FAIRE POUR AMÉLIORER LES PRATIQUES D'ORIENTATION CLIENT ?

L'amélioration des postures d'orientation client passe également par un **dispositif de montée en compétences individuelle et collective des collaborateurs** de la DRH, notamment sur l'empathie et l'écoute active. Cette montée en compétences peut s'appuyer sur des formations à la communication orale (écoute, gestion de réactions négatives,...) et écrite (comme orienter le destinataire de la communication vers l'action), ou de l'accompagnement en situation des collaborateurs.

Ces compétences sont également à intégrer au **profil de recrutement des collaborateurs de la DRH**, afin de renforcer progressivement la capacité collective de l'organisation à agir sur ce plan.

Enfin, il est également opportun de définir des **objectifs individuels à chaque collaborateur** de la DRH de progrès sur ces **compétences d'orientation et de proximité client**.

## 3.5.4 | S'APPUYER SUR LES COMMUNAUTÉS POUR DÉVELOPPER &amp; INNOVER

Cette montée en compétences de l'ensemble des collaborateurs RH s'accompagne et s'articule. Cela peut se faire au travers de programme de formations « classiques », mais également par la mise en place de communautés dédiées.

La **coopération entre collaborateurs** de la fonction, notamment au sein d'un Groupe avec différentes filiales, est un outil puissant pour **se développer et faire évoluer les postures**.

En plus de développer un sentiment d'appartenance fort, les membres peuvent bâtir des **pratiques communes, s'échanger des méthodes pratiques orientées clients, et faire émerger des innovations**.

A nouveau, le pilotage et l'animation d'une communauté est primordial pour maintenir le niveau d'engagement des participants sur la durée et assurer l'apprentissage partagé.



## ET SI ON S'INSPIRAIT DES AUTRES ?

La Direction des Ressources Humaines de Cofidis Group lance une démarche d'innovation collective, appelée RH Session. L'objectif est de créer des expériences innovantes, développer le travail collaboratif et transformer culturellement les pratiques en interne-intra DRH, impliquant les 90 collaborateurs qui la composent. La RH Session se décline en plusieurs étapes :

- Une conférence qui permet d'inspirer les collaborateurs RH
- Plusieurs sessions pour réunir les collaborateurs autour d'un projet commun, et impulser une démarche d'innovation participative
- Une session de pitches afin de choisir les 15 projets les plus pertinents
- Les porteurs de projets constituent une équipe pour travailler avec eux
- Puis un bilan en fin d'année, avec KISS (Keep, Improve, Start, Stop) pour étudier chaque projet

Aujourd'hui, un fort taux d'engagement dans cette démarche est à noter, avec plus de la moitié des collaborateurs de la fonction RH impliqués dans un projet. Cela a créé une réelle dynamique de groupe, tout en valorisant l'entrepreneuriat et l'innovation. On observe également une montée en compétences des collaborateurs.

*Illustration et exemple issus de l'ouvrage « Innovations RH et managériales : 70 pratiques innovantes pour passer à l'action », 2022.*

# 04!

## ET MAINTENANT ?



Au-delà de son positionnement historique, la fonction RH a un rôle majeur dans la capacité des organisations à intégrer les changements profonds actuels de la société.

Aujourd'hui, la très grande majorité des fonctions RH en a conscience et a lancé des actions marketing unitaires pour initier cette évolution de positionnement vers celui de Business partner.

Elles réfléchissent régulièrement à leur positionnement, ont renforcé leur communication, interrogent les collaborateurs à travers des enquêtes notamment ou encore développent une posture de conseil.

Pour aller plus loin, elles gagneraient à penser davantage leurs actions marketings dans le cadre d'une stratégie et la déployer selon un plan et avec une organisation structurés.

Elles pourraient également rendre davantage leurs clients internes acteurs de la définition de leur offre de services, la construction de leurs communications ou encore l'amélioration de l'expérience client.

Enfin, dans un contexte de digitalisation accélérée et dans une société en mouvement constant, s'inspirer des dernières pratiques et tendances du marché est clé pour leur permettre d'innover et offrir à ses clients une expérience mémorable avec la fonction RH.

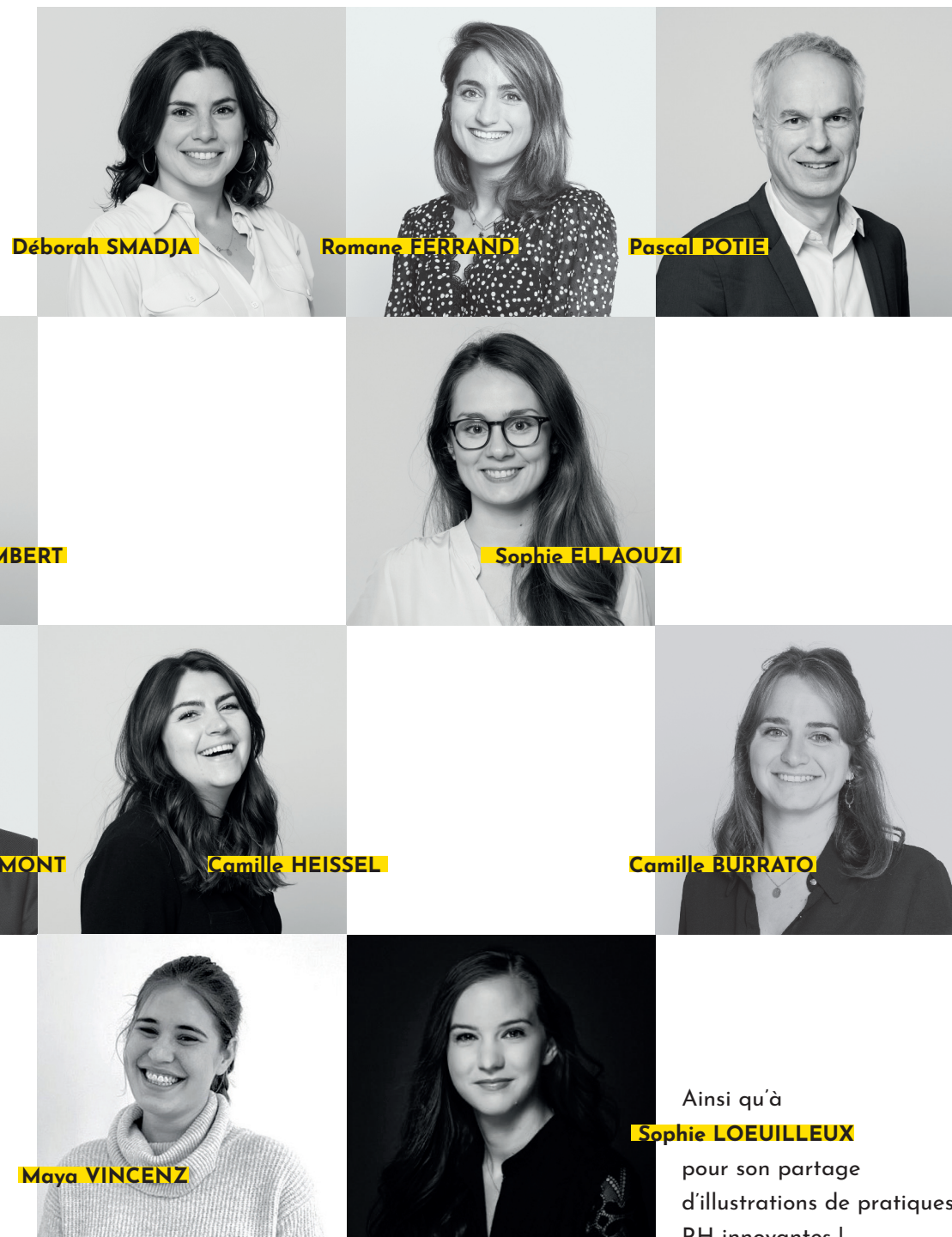
Par sa vocation, les fonctions RH ont naturellement une appétence pour les relations humaines, nul doute qu'elles continueront à gagner en maturité sur la relation client et le marketing de la fonction, lui permettant d'apporter toujours plus de valeur à l'organisation et donner encore plus de sens à son travail au jour le jour.

**Bon marketing !**

## REMERCIEMENTS

Nos premiers remerciements vont aux organisations qui ont répondu à cette enquête et qui lui donnent toute sa valeur.

Nous souhaitons également remercier l'équipe de consultants qui ont contribué à l'analyse et la rédaction de ce document :



Ainsi qu'à  
pour son partage  
d'illustrations de pratiques  
RH innovantes !

## À PROPOS DE talisker!

Talisker est le cabinet qui aide les fonctions de l'entreprise à focaliser leur énergie sur la valeur promise à leurs clients. La vision d'ensemble de notre offre de conseil se concentre sur la stratégie, la transformation et le marketing des fonctions de l'entreprise.

Fondé en 2006, et présent à Paris et Lyon, Talisker conseille les fonctions et leur Direction Générale en apportant son expertise en management, digital et innovation à des équipes rendues actrices de leur changement.

Découvrez toute l'activité de Talisker sur notre site web :  
[www.talisker-consulting.com](http://www.talisker-consulting.com)

La mise en page a été réalisée par Hélène Legay.  
[www.helenelegay-da.fr](http://www.helenelegay-da.fr)

talisker!

20 rue Bachaumont, 75002 Paris - 2 place Gailleton, 69002 Lyon

01 77 37 01 00

[www.talisker-consulting.com](http://www.talisker-consulting.com)